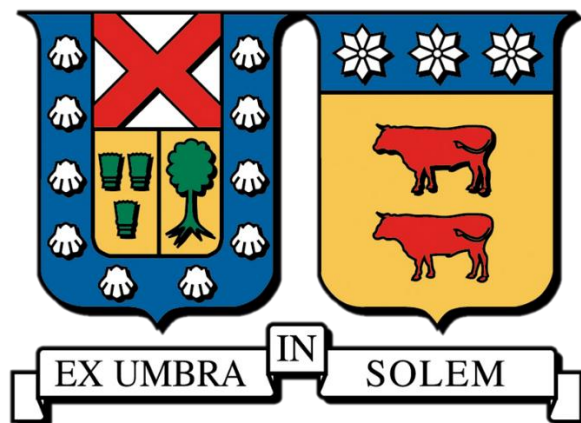




UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

**PLAN DE NEGOCIO PARA UNA GUARDERÍA DE MASCOTAS EN LA REGIÓN
METROPOLITANA**

MEMORIA PARA OPTAR A TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTOR

CAMILA LISBETH CASTRO GONZÁLEZ

PROFESOR GUÍA

FRANCISCO OMAR LAGOS PERALTA

PROFESOR CORREFERENTE

LIONEL VALENZUELA OYANEDER



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: Plan de Negocio para una guardería de mascotas en la RM.

Nombre del candidato(a): Camila Lisbeth Castro González

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Vitacura Departamento: Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Francisco Omar Lagos Peralta, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

☒ El trabajo **NO contiene** información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (**embargo**) por (**marcar una opción**):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 25-noviembre/2025 Firma: 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 25-11-2025 Firma: 

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.

AGRADECIMIENTOS

Primero y, ante todo, quisiera expresar mi sincero agradecimiento a mi asesor de tesis, profesor Francisco Lagos Peralta, por su dirección, paciencia y apoyo inestimable a lo largo de este proyecto. Aprecio enormemente su capacidad para motivarme y guiar mis esfuerzos en el proyecto hacia direcciones fructíferas.

De igual manera, no puedo dejar de agradecer a mi familia por su amor incondicional y apoyo constante. A mi madre, Katherine, gracias por creer en mí en cada paso del camino y por todos los sacrificios que han hecho por mi educación. A mi pareja, gracias por ser mi confidente y por ofrecerme esa necesaria distracción en los momentos más estresantes.

También quiero agradecer a mis amigos, por estar siempre ahí para levantar mi ánimo y por todas las veces que me ofrecieron un oído atento y consejos sinceros. Su amistad ha sido un pilar de fuerza en mi vida y particularmente durante este proceso académico.

Cada uno de ustedes ha dejado una huella imborrable en mi trayectoria y este logro también es suyo. Gracias por acompañarme en esta jornada.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de título tiene como objetivo desarrollar un plan de negocio para la implementación de una guardería de mascotas en la Región Metropolitana, respondiendo a la creciente demanda por servicios especializados derivados de la transformación social y cultural en torno a la tenencia responsable de animales de compañía.

En Chile, la presencia de mascotas en los hogares ha aumentado significativamente en los últimos años, con un 86% de la población que afirma tener al menos una mascota, según la encuesta "El Chile que viene" de Cadem (2022). Este fenómeno ha generado nuevas necesidades en el mercado, especialmente en contextos urbanos, donde los tutores buscan alternativas confiables para el cuidado de sus animales durante sus ausencias. La tendencia internacional y nacional muestra que perros y gatos son considerados miembros fundamentales de la familia, lo que incrementa la exigencia y expectativas sobre los servicios de bienestar animal.

El proyecto aborda la problemática de la tenencia inadecuada y la importancia de garantizar el bienestar físico y emocional de las mascotas, promoviendo una convivencia responsable y el respeto por sus necesidades específicas. El plan de negocio propuesto integra análisis de mercado, identificación de competidores nacionales e internacionales, y una evaluación de la factibilidad económica y social del emprendimiento.

La metodología utilizada considera herramientas como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, el análisis FODA, cadena de valor y el modelo Canvas, permitiendo una visión integral del entorno competitivo y de las oportunidades de diferenciación. Además, se incluye un estudio de mercado con encuestas, segmentación y tendencias, junto con el diseño de estrategias de marketing y una evaluación financiera que sustenta la viabilidad del proyecto.

La propuesta de valor se centra en ofrecer servicios personalizados y de alta calidad, que respondan a las expectativas de los clientes y garanticen el bienestar de las mascotas. Entre los servicios considerados se encuentran hotel y guardería para perros y gatos, peluquería, transporte especializado y venta de productos relacionados, todo en un ambiente seguro, profesional y libre de jaulas.

Finalmente, el proyecto concluye que la implementación de una guardería de mascotas en la Región Metropolitana representa una oportunidad atractiva y sostenible, alineada con las tendencias de tenencia responsable y el crecimiento del mercado de servicios para animales de compañía. Se entregan recomendaciones para la puesta en marcha y el desarrollo estratégico del negocio, promoviendo el bienestar animal y la satisfacción de los tutores.

ÍNDICE

RESUMEN EJECUTIVO	3
1 INTRODUCCIÓN	8
2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	9
3 OBJETIVO.....	10
3.1 Objetivo General.....	10
3.2 Objetivos Específicos	10
4 MARCO TEÓRICO.....	11
4.1 Definiciones.....	11
4.2 Crecimiento poblacional de mascotas	14
4.2.1 Crecimiento a nivel internacional.....	14
4.2.2 Crecimiento poblacional de mascotas a nivel nacional	17
4.3 Disminución de Natalidad Chile	19
4.4 Beneficios de las mascotas en la vida de las personas	21
4.4.1 Terapéuticos.....	22
4.4.2 Fisiológicos.....	22
4.4.3 Psicológicos.....	22
4.4.4 Psicosociales.....	23
4.5 Importancia del cuidado adecuado de mascotas para su bienestar.....	23
4.6 Comportamiento de las mascotas en ausencia de los dueños.....	24
4.7 Industria de las mascotas en Chile.....	25
4.8 Industria de las Mascotas en Estados Unidos.....	33
4.9 Industria de mascotas en México.....	34
4.10 Análisis Pestel	36
4.11 Análisis de las 5 fuerzas de porter	37
4.12 Análisis Foda	39
4.13 Cadena de Valor	41
4.14 Marketing MIX.....	42
4.15 Modelo de negocio	43
4.15.1 Modelo Canvas	44
4.15.2 Evaluación Financiera	46
5 METODOLOGÍA	48
5.1 Introducción a la metodología	48

5.2	Análisis externo	48
5.2.1	Análisis Pestel	48
5.2.2	Cinco fuerzas de Porter.....	61
5.3	Resultado del Análisis externo	64
5.4	Análisis interno.....	64
5.4.1	Análisis FODA	65
5.4.2	Cadena de valor	68
5.5	Resultados del Análisis interno	71
5.6	Modelo de Negocio	72
5.7	Estudio de mercado	74
5.7.1	Análisis de la demanda	75
5.7.2	Segmentación del mercado	76
5.7.3	Tendencias del mercado	76
5.7.4	Frecuencia de uso	77
5.7.5	Análisis de la oferta	79
5.8	Estudio técnico	83
5.8.1	Definición del servicio y alcance.....	83
5.8.2	Localización del proyecto.....	84
5.8.3	Capacidad instalada y oferta interna.....	85
5.8.4	Layout y distribución de espacios	86
5.8.5	Recursos necesarios	88
5.8.6	Procesos operativos	93
5.9	Estudio legal y Ambiental	94
5.9.1	Estudio legal	94
5.9.2	Estudio Ambiental	96
5.10	Marketing mix	98
5.10.1	Producto.....	98
5.10.2	Precio	99
5.10.3	Distribución	100
5.10.4	Promoción.....	102
5.11	Evaluación Financiera	103
5.11.1	Inversión inicial	104
5.11.2	Costos operativos.....	104
5.11.3	Ingresos proyectados	106

5.11.4	Flujo de caja	107
5.11.5	Indicadores.....	109
5.11.6	Análisis de sensibilidad	110
6	CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES.....	112
6.1	Conclusiones.....	112
6.2	Recomendaciones	113
7	REFERENCIAS	114
8	ANEXOS.....	119

1 INTRODUCCIÓN

La presencia de mascotas en los hogares chilenos ha evolucionado de una simple tendencia a un componente esencial de la vida moderna. Más allá de su rol tradicional como animales de compañía, perros y gatos han adquirido un significado emocional y social profundo, acompañando a las personas en diversas etapas de sus vidas y contribuyendo activamente al bienestar individual y familiar (Cadem, 2022; SUBDERE, 2021).

Este vínculo ha impulsado el surgimiento de nuevas formas de cuidado y de servicios especializados, especialmente en contextos urbanos donde las exigencias laborales y sociales limitan el tiempo disponible para atender de manera constante a los animales (Ministerio del Medio Ambiente, 2022). En este escenario, las guarderías de mascotas se presentan como una alternativa práctica y confiable para tutores que consideran a sus animales parte fundamental de la familia.

La Región Metropolitana, por su dinamismo y concentración de población, refleja de manera clara esta tendencia, con un aumento sostenido de la demanda por servicios especializados que aseguren el bienestar físico y emocional de las mascotas. Este contexto abre oportunidades para el desarrollo de emprendimientos innovadores que combinen profesionalismo, empatía y responsabilidad social en el cuidado animal (Secretaría General de Gobierno, 2021).

Bajo estas consideraciones, el presente proyecto tiene como propósito elaborar un plan de negocio para la implementación de una guardería de mascotas en la Región Metropolitana. El estudio integra un enfoque comercial y humano, orientado a promover el bienestar animal y la satisfacción de los tutores, a través del análisis del mercado, la identificación de tendencias y la evaluación de la factibilidad económica y social de la propuesta.

2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

En las últimas décadas, los cambios sociales, económicos y culturales han transformado profundamente los estilos de vida en Chile, lo que también ha impactado en la manera en que las personas se relacionan con sus mascotas. Actualmente, más del 86% de los hogares chilenos declara tener al menos un animal de compañía, cifra que ha aumentado en 13 puntos porcentuales desde 2019 (Cadem, 2022). Además, el promedio de mascotas por hogar pasó de 2,3 en 2019 a 2,7 en 2022, siguiendo la tendencia de países europeos donde existen más mascotas que niños menores de 15 años.

Este fenómeno se asocia a la creciente valoración del rol de perros y gatos dentro del núcleo familiar, especialmente entre las generaciones más jóvenes, quienes en más de un 90% consideran a sus mascotas como un miembro más del hogar (Cadem, 2022). No obstante, esta cercanía implica nuevas responsabilidades, pues los animales requieren cuidados constantes que garanticen su bienestar físico y emocional (SUBDERE, 2021).

A pesar de los múltiples beneficios que aportan a la salud psicológica, fisiológica y social de las personas (Gómez, Atehortúa & Orozco, 2007), la tenencia inadecuada genera riesgos tanto para los animales como para la comunidad. El Ministerio del Medio Ambiente (2021) advierte que la dinámica de las poblaciones de perros y gatos depende directamente de la conducta humana, siendo la tenencia irresponsable un factor que impacta en la biodiversidad y en la convivencia social.

En este contexto, surge una problemática creciente: los tutores de mascotas enfrentan dificultades para compatibilizar sus rutinas laborales y sociales con el cuidado responsable de sus animales. Esta situación se refleja en la necesidad de contar con alternativas seguras y confiables que aseguren la atención y el bienestar de los animales durante la ausencia de sus dueños.

Por lo tanto, la pregunta que orienta esta investigación es: ¿es factible implementar una guardería de mascotas en la Región Metropolitana que responda a la creciente demanda por servicios especializados y que garantice el bienestar integral de los animales de compañía?

3 OBJETIVO

3.1 Objetivo General

- Elaborar una propuesta comercial para la implementación de un plan de negocio de una guardería para mascotas en la región Metropolitana.

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar la oferta y demanda del mercado de servicios para el cuidado de mascotas, tanto a nivel nacional como internacional, para caracterizar el entorno competitivo y las oportunidades del proyecto.
- Evaluar la factibilidad económica y social del proyecto, mediante proyecciones financieras e identificación de los principales indicadores de rentabilidad a corto y mediano plazo.
- Desarrollar una propuesta de valor diferenciada que responda a las necesidades y expectativas de los tutores de mascotas, integrando servicios complementarios de alto impacto.
- Diseñar estrategias de marketing efectivas orientadas a posicionar la guardería, captar clientes y fortalecer su presencia en la comunidad.
- Definir el modelo de negocio que sustentará la operación de la guardería, incorporando estructura de ingresos, recursos clave y alianzas estratégicas.

4 MARCO TEÓRICO

4.1 Definiciones

Mascotas

La Real Academia Española define "mascota" como un animal de compañía. Existen distintas definiciones para el término Animal de compañía, según el Servicio Agrícola y Ganadero de Chile, los animales de compañía se caracterizan por no estar destinados a la producción de bienes agropecuarios tales como leche, huevos, piel, entre otros fines de consumo o uso humano. (Servicio Agrícola y Ganadero, 2017.).

Por animal de compañía también podemos entender como aquel animal que se encuentra bajo control humano, vinculado a un hogar, compartiendo intimidad y proximidad con sus cuidadores, y recibiendo un trato especial de cariño, cuidados y atención que garantizan su estado de salud (Savishinsky, 1985)

La Ley N° 21.020 sobre Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía, promulgada en Chile en 2017, define a los animales de compañía como aquellos que mantienen un vínculo afectivo con los seres humanos y son aptos para vivir en entornos urbanos. La ley no se limita a perros y gatos, sino que también considera otras especies como aves, conejos y pequeños roedores (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2021).

La Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativos, por medio del programa de Tenencia Responsable de Animales de Compañía, y la contribución de distintas corporaciones, han logrado registrar un total de 2.303.919 mascotas (perros y gatos). Con este registro, se ha permitido saber cuáles son las razas más registradas en Chile.

Tabla 1: Las razas más registradas en Chile

Perros	Cantidad	Gatos	Cantidad
Mestizo	900.882	Domestico pelo corto	425.255
Poodle (caniche)	195.681	Domestico pelo largo	133.741
Pastor Alemán/ ovejero alemán	70.861	Americano de pelo corto	8.390
Yorkshire Terrier	67.708	Siamés	3.869
Dachshund (teckel)	44.678	Británico de pelo corto	3.236
Fox terrier de pelo liso	38.006	Persa	2.776
Beagle	26.269	Europeo	2.248
Labrador Retriever	23.689	Angora turco	1.846
Golden Retriever	22.961	Británico de pelo largo	1.589
Chihuahua	20.252	Curl americano pelo corto	1.010

Fuente: Elaboración propia

Mascotas potencialmente peligrosas

De acuerdo con la Ley N° 21.020, un "animal potencialmente peligroso" se define como cualquier mascota o animal de compañía clasificado como tal por la autoridad sanitaria, basándose en información científica, opiniones de expertos y los criterios establecidos en el artículo 6°, siguiendo el procedimiento que determine el reglamento (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2021).

Se destacan tres características claves para determinar el peligro del animal de compañía:

- Pertenecer a ciertas razas (Bullmastiff, Doberman, Dogo Argentino, Fila Brasileiro, Pitbull, Presa Canario, Presa Mallorquín, Rottweiler y Tosa Inu) o Mestizos Cruzados, híbridos y calificados.
- Características relacionadas al físico del animal, tamaño o fuerza de la mandíbula. Que puedan producir un daño o lesión a las personas y animales de su misma especie.
- Características conductuales relacionadas a la agresividad, en presente o pasado.

Guardería de mascotas

Según Law Insider (s.f.), una guardería para mascotas se define como una instalación residencial destinada al alojamiento de perros y otras mascotas domésticas, donde los animales tienen la oportunidad de socializar en un entorno abierto, controlado y seguro, sin barreras físicas que limiten su interacción.

En el marco de este proyecto, una guardería de mascotas se define como un centro destinado a la mantención temporal de mascotas o animales de compañía, aquel lugar donde se mantienen animales de manera no permanente para diversos propósitos, incluyendo tratamiento, hospedaje, adiestramiento, comercialización, exhibición o custodia (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2021).

Según Barrios Delvalle y Miranda Ricardo (2016), en su estudio sobre la viabilidad de establecer un hotel para mascotas en Cartagena, un hotel de mascotas está diseñado para ofrecer a las mascotas un alojamiento temporal durante la ausencia de sus dueños, ya sea por motivos laborales, vacaciones o situaciones de enfermedad. Estos establecimientos aseguran a los propietarios que sus mascotas recibirán cuidados adecuados por parte de profesionales,

proporcionándoles así una experiencia similar a unas vacaciones. Es importante destacar que, aunque conceptualmente un hotel de mascota es diferente, los hoteles para mascotas y las guarderías comparten ciertas similitudes en cuanto a los servicios ofrecidos. En el marco de este proyecto, se pretende fusionar lo mejor de ambos mundos, proporcionando un espacio que combina los cuidados diarios de una guardería con las comodidades y atenciones de un hotel.

Barrios Delvalle y Miranda Ricardo (2016) destacan ciertos servicios que consideran habituales en estos centros de mantención temporal:

- Alojamiento: Hace referencia al hospedaje de la mascota, donde hace uso de las instalaciones, con la entrega de este servicio se ofrecen otro tipo de servicios que complementan la estadía.
- Guardería: Este servicio se enfoca en proporcionar los cuidados esenciales para aquellos animales cuyos dueños necesitan ausentarse regularmente, ofreciendo una alternativa segura a dejarlos solos en el hogar.
- Peluquería y Spa: Busca poder brindar una gama de cuidados y atenciones adicionales, incluyendo servicios de estilismo, estética y relajación, mejorando así el bienestar general de los animales.
- Adiestramiento – Etología: Este servicio proporciona asesoramiento desde el inicio del proceso de adquirir una mascota, ayudando a seleccionar el animal ideal para cada persona. Posteriormente, ofrece entrenamiento específico adaptado a las necesidades individuales de cada mascota.
- Transporte: El servicio de transporte asegura el traslado seguro de las mascotas desde su hogar hasta el hotel, minimizando el estrés y los posibles traumas, y proporcionando tranquilidad a sus dueños.
- Recreación y paseos: La misión de este servicio es mantener a las mascotas activas y saludables, a través de ejercicios y paseos regulares.
- Atención veterinaria: Ofrece cuidado médico veterinario especializado y oportuno. Este servicio está preparado para atender cualquier emergencia o necesidad médica que las mascotas puedan tener durante su estancia.

Frecuencia de uso de servicios de cuidado de mascotas

El uso de los distintos servicios ofrecidos en guarderías y hoteles para mascotas presenta variaciones según el perfil de los tutores y las necesidades de los animales.

Hospedaje: de acuerdo con un estudio realizado en la Universidad EAFIT (2024), solo un 33 % de los tutores utiliza guarderías u hoteles para hospedar a sus mascotas en periodos vacacionales, mientras que el 67 % prefiere dejar a sus animales con familiares. Esto muestra que el hospedaje es un servicio ocasional, utilizado principalmente en vacaciones o viajes largos.

Peluquería e higiene: la Primera Encuesta Nacional a Tenedores de Mascotas (SUBDERE, 2021) reveló que el 87,7 % de los tutores de perros declaró haber llevado a sus mascotas a la peluquería o haber realizado un baño en el último año, mientras que en el caso de los gatos este porcentaje fue cercano al 30 %. Esto evidencia una mayor demanda de este servicio entre tutores de perros.

Atención veterinaria: el mismo estudio (SUBDERE, 2021) señala que un 98,7 % de los tutores llevó a sus mascotas al médico veterinario al menos una vez durante el último año, principalmente para vacunas o controles básicos, lo que coincide con las recomendaciones de la industria de realizar un chequeo anual (Purina, 2022).

Recreación, paseos y transporte: según la encuesta SUBDERE (2021), el 85 % de los tutores de perros realiza paseos regularmente; de ellos, un 36,1 % lo hace una vez al día y un 29,2 % una vez por semana. Esto refleja una elevada necesidad de servicios complementarios de recreación y transporte, especialmente en zonas urbanas.

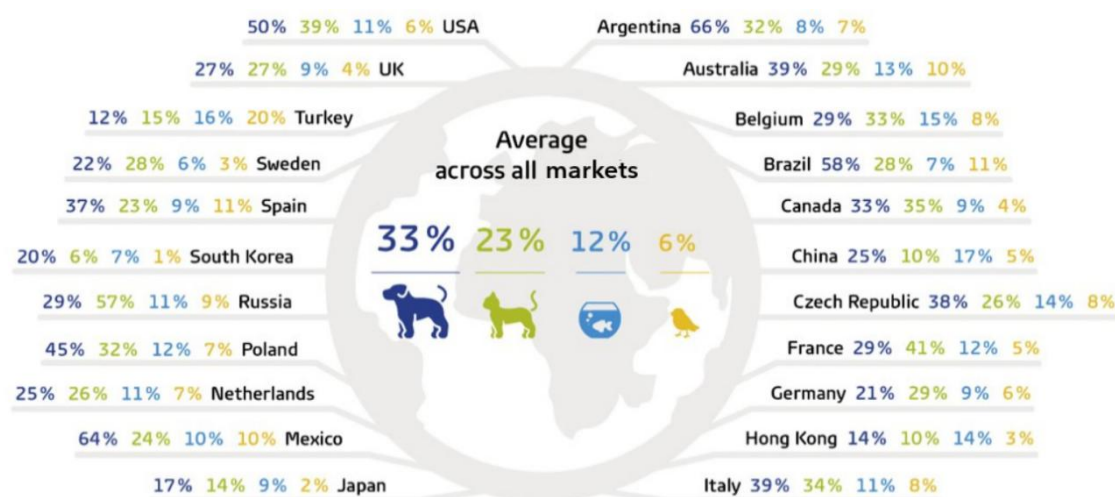
4.2 Crecimiento poblacional de mascotas

4.2.1 Crecimiento a nivel internacional

El informe de Health for Animals, publicado en 2022 y titulado "Estadísticas, Hechos y Tendencias del Estado Mundial del Cuidado de Mascotas", resalta que miles de millones de hogares alrededor del mundo comparten una característica común, la tenencia de una mascota. Este informe subraya que tener mascotas en casa es una práctica extendida que trasciende fronteras nacionales y culturales. Además, señala que factores como los cambios demográficos, el incremento en los niveles de ingreso y la pandemia de Covid-19 han contribuido al aumento de la adopción de mascotas a nivel mundial.

Las mascotas se han convertido en un miembro esencial de la familia en la mayoría de los hogares. Según un estudio global de GFK, más de la mitad de las personas en todo el mundo tienen una mascota en su hogar. Argentina lidera la lista con el 66% de los hogares teniendo un perro, seguida de cerca por México (64%) y Brasil (58%). En contraste, en Asia, la tenencia de mascotas es menos común, como en Hong Kong, donde sólo el 14% de las personas tienen un perro. Esto se compara con la mitad de los hogares en los Estados Unidos (50%) y más de un tercio en Italia (39%) que poseen un perro. A nivel mundial, un tercio (33%) de los hogares posee un perro, haciendo de este animal el "mejor amigo del hombre". Los gatos, por su parte, son la segunda opción más popular, representando menos de una cuarta parte (23%) de los propietarios de mascotas.

Ilustración 1: Pet ownership internationally: percentage of people living with different pets in 22 markets.

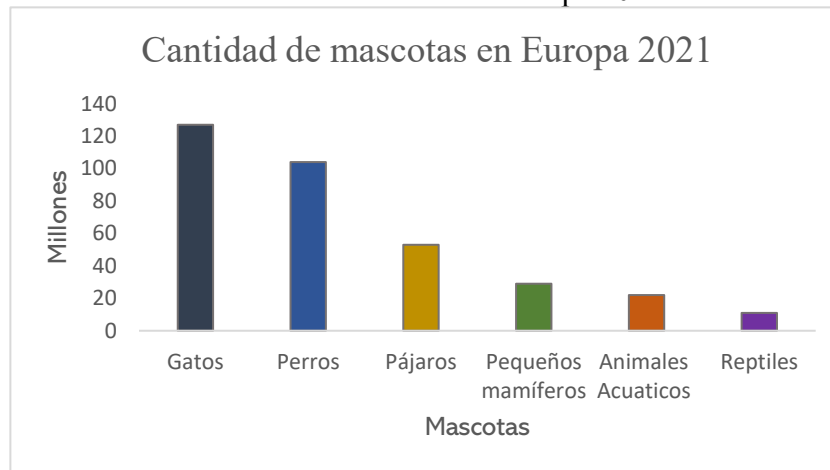


Fuente: GFK 2016

Europa

De acuerdo con FEDIAF (2021), el análisis anual de las tendencias de mercado y población realizado por las asociaciones miembro revela un incremento significativo en el número de hogares con mascotas en Europa. Se estima que 91 millones de hogares europeos, lo que representa el 46% del total, tienen al menos una mascota, sumando aproximadamente 340 millones de mascotas en toda la región (FEDIAF, 2021).

Gráfico 1: Mascotas en Europa 2021



Fuente: Elaboración propia

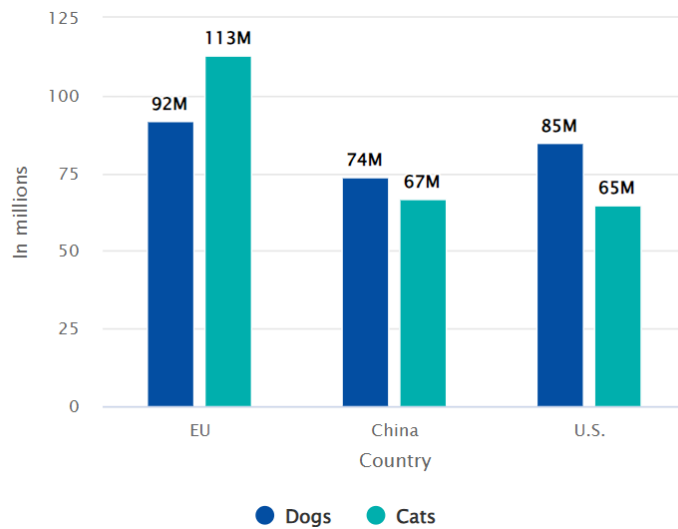
Estados Unidos

American Veterinary Medical Association en colaboración con un equipo de economistas de la Universidad Estatal de Mississippi desarrollaron un nuevo modelo de la fuerza laboral veterinaria, explorando proyecciones, tendencias y patrones relacionados a la población de mascotas. EL estudio realizado anticipa un crecimiento significativo en la población de mascotas en los Estados Unidos en la próxima década. Se proyecta que la cantidad de perros podría superar los 100 millones para 2030, partiendo de una base de 85 millones en 2020. En cuanto a los gatos, se prevé un incremento todavía más pronunciado, pasando de 65 millones a más de 82 millones en el mismo período.

China

Según el informe publicado en Frost y Sullivan sobre la industria de las mascotas en China 2018, el número de hogares propietarios de mascotas aumento a 99,3 millones de mascotas en comparación a los 69,3 millones en el año 2013, mostrando un incremento del 43,9% en cinco años. Además se destaca que, a finales del 2018, había un aproximado de 74 millones de perros y 67 millones de gatos en China. En Blommborg (2019) se hace mención que el aumento de la tenencia de mascotas. Va de la mano con la caída de la tasa de natalidad y la flexibilidad de las regulaciones sobre la tenencia de mascotas, viéndose demostrado en un aumento de mascotas en un 113% entre los años 2014 y 2019. Proyectando que para el año 2024 China tenga la mayor cantidad de mascotas del mundo.

Gráfico 2: Population of pets in major markets



Fuente: Health for Animals, 2022

4.2.2 Crecimiento poblacional de mascotas a nivel nacional

El primer estudio sobre la población de animales domésticos en Chile, efectuado en diciembre de 2021, presentó datos pioneros sobre la cantidad de perros y gatos con y sin dueños en el país. Se identificaron que más de 12 millones de estos animales tienen hogar, mientras que aproximadamente 4 millones permanecen sin supervisión. Además, se destacó que solo una fracción menor al 30% de estas mascotas está registrada con microchip en el sistema nacional (Gobierno de Chile, 2021).

Recientemente el Programa de Tenencia Responsable de Animales de Compañía en conjunto con otras entidades, ha dado a conocer el catastro total de las mascotas registradas en el Registro Nacional de Mascotas, siendo un total de 2.303.919 animales de compañía, 1.712.167 perros y 591.752 gatos (Subsecretaria de Desarrollo Regional y Administrativo, 2023)

El desglose por región, se muestra continuación:

Tabla 2: Desglose de mascotas inscritas en el Registro Nacional de Mascotas

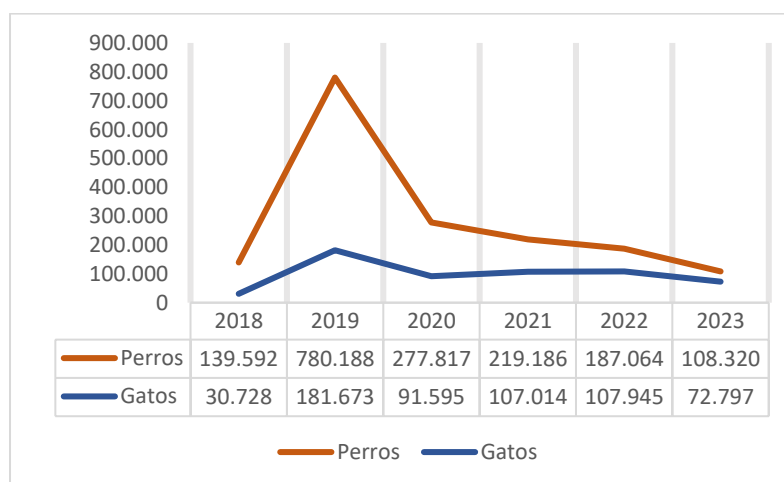
Región	Mascotas inscritas en el Registro Nacional
Arica y Parinacota	16.095
Tarapacá	48.321
Antofagasta	69.381

Atacama	52.405
Coquimbo	78.692
Valparaíso	271.366
Metropolitana	808.903
O'Higgins	157.193
Maule	160.050
Ñuble	62.111
Biobío	171.892
La Araucanía	145.882
Los Ríos	68.607
Los Lagos	139.656
Aysén	26.738
Magallanes	26.627
TOTAL	2.303.919

Fuente: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (Registro nacional de mascotas, 02 agosto, 2023)

EL Registro Nacional de Mascotas, ha dado a conocer la evolución Por año de las mascotas registradas en Chile, siendo el año 2019, el año con mayores registros alcanzados.

Gráfico 3: Evolución del registro de mascotas en el Registro Nacional de Mascotas



Fuente: Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (Registro nacional de mascotas, 02 agosto, 2023)

Para José Ramos, analista de investigación en Euromonitor International, la industria del cuidado de mascotas comenzó a experimentar un crecimiento muy acelerado desde la pandemia, impulsado principalmente por tres tendencias relevantes (Arenas, 2023):

Tenencia de mascotas por compañía: La adopción de mascotas en Chile se aceleró considerablemente, ya que, al no poder tener interacción social debido a las cuarentenas, muchas personas empezaron a adoptar mascotas para cubrir esa necesidad de apoyo y compañía emocional durante los meses de encierro. Además, es importante destacar que las generaciones más jóvenes son cada vez menos propensas a tener hijos (en comparación con los baby boomers) y mucho más propensas a tener mascotas.

La humanización: Las mascotas han jugado un rol cada vez más importante en la composición familiar, lo que ha llevado a que muchos dueños las consideren como un miembro más de la familia. Por consiguiente, las mascotas se han humanizado significativamente, incluso llegando a tener costumbres humanas como celebrar cumpleaños o asistir a “colegios”.

Cuidado premium: Dado que las mascotas se han vuelto cada vez más importantes, sus dueños buscan proporcionarles el mejor cuidado posible, lo que implica ofrecerles la mejor calidad de alimento dentro de sus posibilidades financieras. Por ello, las marcas premium han experimentado crecimientos notables en el último tiempo. En el caso del segmento de precio medio, los dueños de mascotas intentan alimentarlas con marcas que pertenecen al límite superior de dicho segmento.

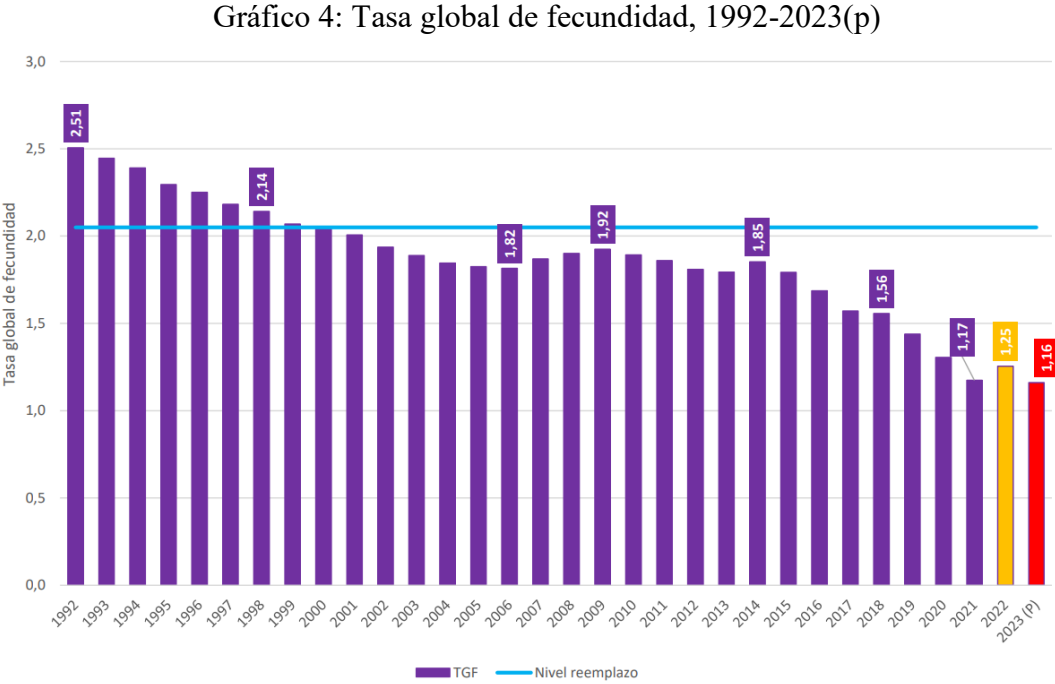
4.3 Disminución de Natalidad Chile

El Dr. Dante Castillo, subdirector de la Escuela de Psicología de la Usach, en una entrevista con el periodista Antonio Quinteros, abordó el notable descenso en la tasa de natalidad en Chile. Destacó que, en los últimos 50 años, la tasa promedio de hijos por mujer ha disminuido de 5,4 a 1,3, una tendencia que probablemente continúe. Castillo atribuyó este cambio a varios factores, incluyendo la integración de la mujer en el ámbito laboral y una educación prolongada, transformaciones en valores sociales, la disminución de la población rural, y avances tecnológicos en la salud que permiten postergar la maternidad hasta edades avanzadas.

En Chile, las cifras de 2022 y 2023 reflejan un descenso del 8% en el número de nacimientos, acompañado de una disminución en la fecundidad en todos los grupos etarios

de madres, excepto en el grupo de 45-49 años. Desde 1992, los nacimientos en el país han experimentado una caída significativa del 32,2%, pasando de 279.098 nacidos vivos en ese año a 189.303 en 2022 y 174.067 en 2023, lo que representa una reducción acumulada del 37,6%. Este descenso está estrechamente relacionado con la evolución de la Tasa Global de Fecundidad (TGF), que ha disminuido en un 53,7% durante el período 1992-2023.

Chile ocupa actualmente la posición 222 de 236 países/territorios en términos de baja fecundidad, con una TGF de 1,16 hijos por mujer, lo que lo convierte en uno de los países con las tasas más bajas a nivel mundial. Este panorama muestra una tendencia sostenida de descenso en la natalidad, con pequeños aumentos ocasionales en los periodos 2006-2009, 2014 y 2022, que interrumpieron de forma breve la baja constante de la natalidad en el país (Instituto Nacional de Estadísticas [INE], 2025).



Fuente: INE, Panorama demográfico en Chile a partir de los nacimientos y las defunciones con las cifras de estadísticas vitales, 17 de marzo 2025.

Según un estudio publicado en la revista "Journal of Applied Animal Welfare Science" en 2022, existe una correlación positiva entre la disminución de la tasa de natalidad y el aumento de la tenencia de mascotas en los países desarrollados. El estudio analizó datos

de 25 países de la OCDE entre 2000 y 2020 y encontró que a medida que las tasas de natalidad disminuían, la propiedad de mascotas aumentaba. Esto se debe a varios factores:

Cambios en los estilos de vida: Con familias más pequeñas y menos hijos, las personas tienen más tiempo y recursos para cuidar de una mascota.

Necesidad de compañía: La disminución de la natalidad conlleva una menor interacción social, lo que lleva a las personas a buscar la compañía y el afecto que brindan las mascotas.

Sustitución de hijos: Algunas personas ven a las mascotas como una forma de reemplazar o complementar la falta de hijos en el hogar.

Propietarios de mascotas: esto se atribuye a tendencias como posponer la paternidad, modalidades de trabajo flexibles y niveles más altos de ingreso y educación. Además, se observa que la Generación Z, a pesar de su corta edad, está emergiendo como un importante grupo de propietarios de mascotas, representando un 14% en Estados Unidos, lo que podría intensificar el incremento en la propiedad de mascotas (Health for Animals, 2022).

De acuerdo con una encuesta realizada por Cadem en 2022, se descubrió que un impresionante 86% de los chilenos posee al menos una mascota, lo que supone un aumento de 13 puntos porcentuales desde 2019. Esto indica que aproximadamente ocho de cada diez personas en Chile tienen mascotas, con un promedio de 2,7 mascotas por hogar, superando el promedio de 2,3 de 2019. Este incremento refleja tendencias similares en Europa, donde los números de mascotas superan a los de niños menores de 15 años en los hogares. Los perros son las mascotas más comunes (79%), y los gatos han ganado popularidad (52%, un aumento de 10 puntos porcentuales), siendo los preferidos por la Generación Z (60%) (Cadem, 2022)

4.4 Beneficios de las mascotas en la vida de las personas

Las mascotas son buenas para la salud de las personas. La investigación para respaldar los beneficios para la salud de las personas que interactúan con mascotas comenzó hace tres décadas con un estudio de pacientes ingresados en una unidad de cuidados coronarios, que indicó mejores resultados entre los dueños de mascotas que entre los no propietarios. Desde entonces, un creciente conjunto de investigaciones respalda los beneficios de las mascotas y los animales de compañía para la salud de las personas (Friedmann, Barker, & Allen, 2011).

La influencia positiva de las mascotas en la salud y el bienestar de los seres humanos es ampliamente reconocida, abarcando aspectos psicológicos, fisiológicos, terapéuticos y psicosociales (Gómez-G et al., 2007)

4.4.1 Terapéuticos

Las mascotas pueden ser incluidas en tratamientos como terapia asistida motivacional o terapia física (Wood et al., 2005; Fine, 2000). La terapia asistida motivacional tiene como objetivo introducir un animal de forma permanente o regular en el entorno de una persona, estableciendo un vínculo afectivo. Se ha utilizado en pacientes con enfermedades como SIDA, Alzheimer y trastornos psicológicos (Fine, 2000; Wood et al., 2005). La terapia física, como la equinoterapia, se basa en el movimiento del animal para mejorar habilidades físicas en pacientes con diversas condiciones (Millhouse-Flourie, 2004).

4.4.2 Fisiológicos

La tenencia de mascotas es un factor protector contra enfermedades cardiovasculares, al reducir la presión arterial, frecuencia cardíaca, ansiedad y estrés (Lynch, 2006; Wood et al., 2005; Australian Companion Animal Council, 2006). Los dueños de perros tienen mayor actividad física y mejor salud general (Wood et al., 2005).

4.4.3 Psicológicos

Las mascotas ayudan a disminuir alteraciones psicológicas, reducen la sensación de soledad e incrementan el sentimiento de intimidad (Angulo et al., 1994; Hart, 2000). Son un apoyo psicológico en estados de depresión, estrés, duelo y aislamiento social (Hart, 2000; Wood et al., 2005). Algunos de los principales beneficios psicológicos incluyen:

Reducción de estrés y ansiedad, según Beetz, interactuar con una mascota ha demostrado ser eficaz para disminuir los niveles de cortisol, la hormona del estrés, y aumentar la liberación de oxitocina, la hormona del vínculo (Beetz et al., 2012).

Mejora del estado de ánimo, Cossman & Kazdin indican que La compañía y el afecto de una mascota pueden aumentar los sentimientos de felicidad, reducir la depresión y mejorar el bienestar emocional (Crossman & Kazdin, 2015).

Desarrollo de empatía y habilidades de cuidado ya que interactuar con mascotas, especialmente durante la infancia, puede fomentar el desarrollo de la empatía y las habilidades de cuidado (Daly & Suggs, 2010).

4.4.4 Psicosociales

El vínculo entre las personas y sus mascotas también tiene implicaciones a nivel psicosocial. Las mascotas promueven la interacción entre personas desconocidas y la participación en eventos comunitarios (Wood et al., 2005). Un estudio realizado por Wood et al. (2015) evidenció que los propietarios de animales de compañía tienen una mayor facilidad para establecer relaciones interpersonales y generar vínculos de confianza con sus vecinos. Esto se debe a que las mascotas actúan como catalizadores de la interacción social. Las mascotas pueden facilitar la interacción social, lo que resulta beneficioso para personas con dificultades sociales o en situación de aislamiento (Grandgeorge & Hausberger, 2011).

4.5 Importancia del cuidado adecuado de mascotas para su bienestar

La percepción ética y moral hacia los animales de compañía es compleja y varía según factores políticos, culturales, económicos, filosóficos e individuales (Hernández, 2023). Una socialización insuficiente durante la etapa temprana de los perros puede derivar en problemas de conducta, agresividad y miedo en la adultez (Battaglia, 2009; Appleby, Bradshaw & Casey, 2002).

Los animales requieren oportunidades para interactuar socialmente, realizar actividad física y recibir estimulación mental. Es fundamental proporcionarles un entorno enriquecido que les permita jugar, explorar y socializar tanto con otros animales como con seres humanos (Howell, 2015).

La falta de responsabilidad de los cuidadores puede manifestarse en malnutrición, pero también el sobrepeso u obesidad constituye una forma de negligencia que compromete la salud de las mascotas. El trato hacia los animales debe ser siempre respetuoso y empático, evitando cualquier tipo de violencia y previniendo daños físicos o psicológicos (Hernández, 2023).

Por otro lado, la esperanza de vida de los animales de compañía ha aumentado gracias a una mejor vacunación, atención veterinaria y mayor conciencia sobre sus necesidades. Este fenómeno está relacionado con el incremento del gasto en salud y tratamientos veterinarios, especialmente debido a la creciente “humanización” de las mascotas (HealthforAnimals, 2021).

La creciente disposición de los hogares chilenos a invertir en el bienestar de sus mascotas refleja una transformación profunda en la percepción social y ética hacia los

animales de compañía. Como se mencionó anteriormente, la humanización de las mascotas ha llevado a considerarlas miembros fundamentales de la familia, lo que se traduce en una mayor preocupación por su salud, bienestar y calidad de vida (Hernández, 2023; HealthforAnimals, 2021).

De acuerdo con el estudio de Cadem (2022), los gastos mensuales en alimentación (\$41.441), salud veterinaria (\$30.023), productos de higiene (\$12.797), juguetes y accesorios (\$7.201), y servicios como hoteles, paseadores y peluquería (\$7.439) evidencian una disposición significativa a destinar recursos para cubrir las necesidades físicas, emocionales y sociales de las mascotas. Este comportamiento está alineado con las recomendaciones de expertos en bienestar animal, quienes destacan la importancia de proveer oportunidades de socialización, estimulación mental y actividad física, así como una atención veterinaria adecuada (Howell, 2015; Battaglia, 2009).

4.6 Comportamiento de las mascotas en ausencia de los dueños

La tenencia de animales de compañía, especialmente de perros, es un hecho ampliamente aceptado, que, si bien se asocia a una serie de elementos positivos para la salud tanto física como mental de los propietarios, conlleva una serie de externalidades, especialmente si el vínculo humano-animal se quiebra por algún motivo (Pacheco Vallejos, 2017). La principal causa reportada para este quiebre es la manifestación de problemas conductuales, situación que en muchas ocasiones se asocia a eutanasia, maltrato y abandono de los animales afectados.

los animales domésticos sincronizan sus actividades con los hábitos de sus amos, esperando y anticipando su regreso. Sin embargo, la gestión adecuada de la soledad y el aburrimiento durante las ausencias prolongadas es crucial para evitar que desarrollen ansiedad y comportamientos problemáticos (Galan, 2023).

Los estudios han demostrado que las mascotas a menudo experimentan estrés y ansiedad cuando sus dueños no están presentes (García y Fernández, 2022). Esto se ve reflejado en cambios de comportamiento, como mayor actividad inquieta, ladridos o maullidos excesivos, y en algunos casos, la destrucción de objetos del hogar. Estos comportamientos son una forma de que las mascotas expresen su angustia por la separación de sus propietarios (Smith y Sánchez, 2021).

4.7 Industria de las mascotas en Chile

Estas son algunas de las principales actividades económicas relacionadas con el mercado de las mascotas en Chile, que en los últimos años ha experimentado un crecimiento sostenido

Tabla 3: Actividades económicas relacionadas con las mascotas en Chile

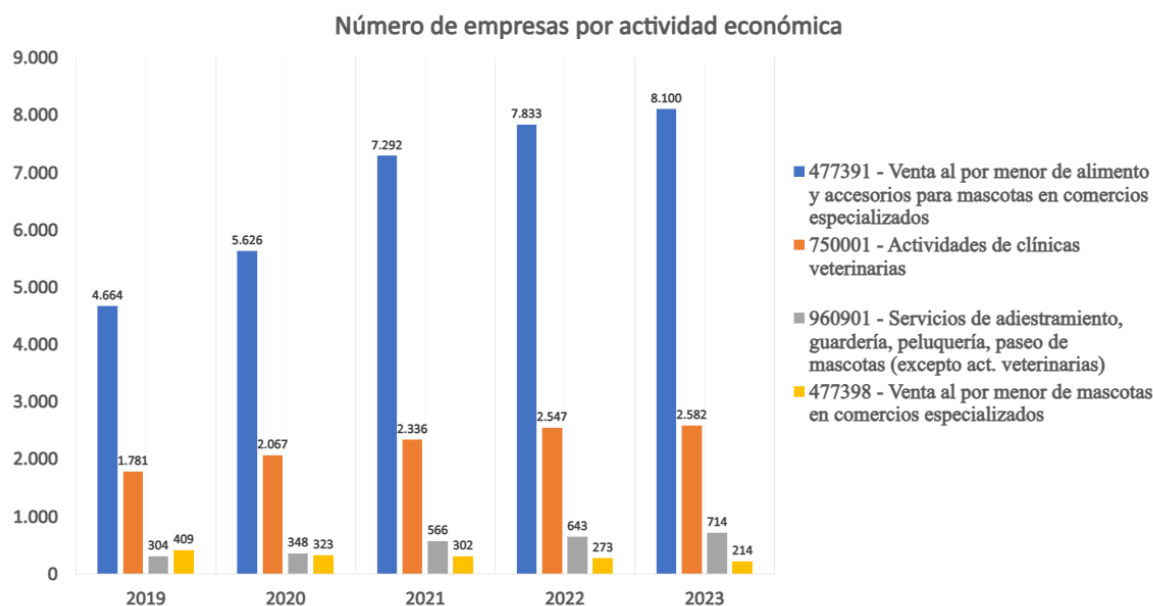
	Rubro	Actividad económica
1	Venta al por menor de otros productos en comercios especializados	Venta al por menor de alimento y accesorios para mascotas en comercios especializados
2	Venta al por menor de otros productos en comercios especializados	Venta al por menor de mascotas en comercios especializados
3	Otras actividades de servicios	Servicios de adiestramiento, guardería, peluquería, paseo de mascotas (excepto act. veterinarias)
4	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Actividades de clínicas veterinarias
5	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Actividades de veterinarios, técnicos y otro personal auxiliar, prestados de forma independiente

Fuente: Servicio de Impuestos Internos (

https://www.sii.cl/ayudas/ayudas_por_servicios/1956-codigos-1959.html)

El sector de mascotas en Chile abarca una amplia gama de empresas, desde grandes cadenas de tiendas especializadas hasta pequeños emprendimientos locales que ofrecen servicios veterinarios, criaderos, hoteles y guarderías para animales de compañía. Entre las principales categorías de empresas se incluyen: comercios minoristas y mayoristas de alimentos, accesorios y artículos para mascotas; clínicas, consultorios y hospitales veterinarios; criaderos y tiendas de venta de animales; empresas de entrenamiento y adiestramiento canino; servicios de alojamiento y cuidado, como hoteles y guarderías; así como fabricantes y distribuidores de ropa, juguetes y otros productos accesorios. Este ecosistema empresarial diverso ha consolidado al mercado de mascotas como una actividad económica relevante en Chile (Servicio de Impuestos Internos [SII], s.f.).

Gráfico 5: Número de empresas por actividad económica



Fuente: Servicio de impuestos internos

(https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)

El mercado de cuidado de mascotas ha registrado un crecimiento significativo desde la pandemia, impulsado principalmente por el aumento en la adopción de mascotas y la demanda de productos y servicios especializados. Empresas como Perryland han innovado al ofrecer servicios integrales, incluyendo colegios para perros, reflejando la tendencia creciente hacia la humanización de las mascotas. Según Forbes, el mercado chileno de mascotas creció un 77% en cinco años, alcanzando los 1.645 millones de dólares en 2023 (Arenas, 2023).

Las ventas anuales en Chile muestran un crecimiento sostenido en la mayoría de las actividades económicas vinculadas al sector, a pesar de la caída temporal registrada en 2020. Los datos del Servicio de Impuestos Internos (SII) para la Región Metropolitana indican lo siguiente:

Tabla 64 Ventas anuales en UF por actividad económica en la región metropolitana

Actividad económica	2019	2020	2021	2022	2023
Actividades de clínicas veterinarias	4.479.942	6.390.707	9.098.378	8.511.822	6.475.864
Servicios de adiestramiento, guardería, peluquería, paseo de mascotas (excepto act. veterinarias)	92.351	107.121	204.343	223.562	327.068
Venta al por menor de alimento y accesorios para mascotas en comercios especializados	55.128.605	22.933.541	36.160.724	36.471.107	39.494.897
Venta al por menor de mascotas en comercios especializados	516.930	302.479	534.068	1.401.914	1.295.392
Actividades de veterinarios, técnicos y otro personal auxiliar, prestados de forma independiente	839.657	855.346	941.798	1.021.289	1.173.674

Fuente: Servicio de impuestos internos

(https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html)

El segmento de veterinarios, técnicos y personal auxiliar independiente creció un 39% entre 2019 y 2023. Los servicios de adiestramiento, guardería, peluquería y paseo de mascotas experimentaron un notable aumento del 254% en el mismo periodo. La venta al por menor de alimentos y accesorios, aunque tuvo una caída significativa en 2020, ha mostrado una recuperación paulatina, manteniéndose estable entre 2021 y 2023, aunque sin alcanzar el máximo de 2019. Las clínicas veterinarias también han crecido, aunque sus ventas en 2023 no superaron las de 2021. Por último, la venta al por menor de mascotas casi triplicó su valor, pasando de 516.930 UF en 2019 a 1.295.392 UF en 2023.

El mercado chileno de guarderías de mascotas presenta una variedad de empresas que ofrecen servicios orientados al cuidado y bienestar de animales de compañía. A continuación, se describen algunas de las principales guarderías, sus servicios y características relevantes:

Pet House

Pet House es una empresa ubicada en Concón, región de Valparaíso, que se especializa en la provisión de servicios personalizados y de alta calidad para mascotas y sus dueños. Su equipo humano está compuesto por profesionales capacitados y especializados en el cuidado animal, lo que garantiza altos estándares de atención y bienestar (Pet House Chile, s.f.).

A diferencia de otras empresas del sector, Pet House no solo ofrece servicios veterinarios, sino que también se enfoca en hotelería y guardería para mascotas. El Hotel Canino está diseñado para que los perros se sientan como en casa, con amplios caniles y espacios de entretenimiento, mientras que el Hotel Felino cuenta con áreas interiores calefaccionadas y juegos para que los gatos disfruten de un ambiente seguro y divertido durante todo el día.

Valores servicios:

- Consultas veterinarias \$18.000 CLP.
- Hospedaje y Guardería: Desde los 20.000 CLP.

Además, Pet House ofrece servicios de peluquería canina, lo que complementa su propuesta integral de bienestar animal. Los usuarios pueden acceder a información detallada sobre los servicios y adquirir productos a través de su sitio web, así como contactarse directamente con la empresa para gestionar reservas o consultas.

Pet House mantiene una comunicación activa con sus clientes mediante redes sociales, especialmente Instagram y Facebook, donde publica contenido relacionado con sus servicios, experiencias de sus clientes y campañas publicitarias. Esta interacción permite informar y fidelizar a los usuarios, además de fortalecer la presencia digital de la marca (Instagram Pet House, s.f.).

La clínica también dispone de un blog en su página web, orientado a educar e informar sobre el bienestar de las mascotas mediante artículos especializados, lo que refuerza su enfoque en la tenencia responsable y el cuidado integral.

Cabe destacar que, debido a su localización en Concón, Pet House no representa una competencia directa para empresas de otras regiones, pero su enfoque en el bienestar animal y la fidelización de clientes constituye un referente relevante para analizar el comportamiento y las tendencias del mercado de guarderías de mascotas en Chile.

Dogin

Dogin es una plataforma digital especializada en conectar dueños de mascotas con cuidadores certificados, denominados “Doggers”, que ofrecen servicios personalizados de paseo, guardería diurna y alojamiento para perros. Esta empresa se orienta a satisfacer las necesidades de propietarios que, por motivos laborales o personales, requieren apoyo en el cuidado diario de sus animales de compañía (Dogin, s.f.).

Uno de los principales servicios de Dogin es el paseo de perros, donde los Doggers realizan actividades de esparcimiento y ejercicio por una hora, permitiendo a los dueños mantener el bienestar físico y emocional de sus mascotas incluso cuando no disponen de tiempo suficiente.

El servicio de guardería de día está diseñado para quienes necesitan dejar a sus perros en un entorno seguro durante la jornada laboral o mientras realizan trámites. Los perros son recibidos por el cuidador en la mañana y recogidos en la tarde, recibiendo paseos, juegos y atención personalizada durante hasta 12 horas. Los dueños deben proveer la comida y los elementos necesarios para el cuidado de sus mascotas.

Dogin también ofrece alojamiento, en el que los perros son cuidados por un Dogger de elección del cliente, asegurando paseos, juegos y supervisión continua durante 24 horas. Para este servicio, se solicita a los dueños traer la correa, arnés, cama, comida y demás artículos esenciales para el bienestar del animal.

Valores servicios:

- Paseo de perros: entre \$7.000 y \$10.000 CLP por hora.
- Guardería de día: entre \$10.000 y \$20.000 CLP por día.
- Alojamiento: entre \$15.000 y \$25.000 CLP por noche o día.

El proceso de reserva es completamente digital: los usuarios exploran perfiles de Doggers, envían solicitudes de reserva y, tras la aceptación, coordinan los detalles mediante el chat interno de la plataforma. Durante el servicio, los dueños reciben actualizaciones sobre el estado de sus mascotas, lo que genera confianza y transparencia en la experiencia.

Dogin también mantiene presencia en redes sociales, que utiliza principalmente como blog y canal informativo, presentando los beneficios de sus cuidadores y compartiendo contenido relevante sobre el bienestar animal. Esta estrategia contribuye a la difusión de sus servicios y a la interacción con la comunidad de usuarios.

Perryland

Perryland es una empresa ubicada en Chicureo, Colina, que se especializa en servicios integrales para el bienestar y la calidad de vida de los perros y sus familias. Su filosofía se centra en entregar una experiencia cómoda, segura y entretenida, respaldada por un equipo de profesionales especializados en comportamiento animal y medicina veterinaria (Perryland, s.f.).

El Hotel Canino de Perryland cuenta con más de 5.000 m² de áreas verdes, piscina y espacios diseñados para la recreación y socialización de las mascotas. Durante el día, los perros participan en actividades guiadas por personal certificado, mientras que por la noche duermen en cómodos boxes o cabañas individuales, con calefacción disponible en épocas de frío. El servicio incluye reportes diarios enviados por WhatsApp y opción de traslado de lunes a sábado, facilitando la logística para los dueños. Se aplican descuentos por estadías superiores a 15 noches y/o por más de una mascota hospedada.

El Jardín Canino es un servicio que incluye el retiro de los perros en el domicilio del cliente mediante furgones equipados con kennels para asegurar un traslado cómodo y seguro. En el centro, los perros disfrutan de actividades recreativas y de socialización, guiadas por profesionales certificados en comportamiento canino y médicos veterinarios. Las actividades incluyen agility, juegos cognitivos y rutinas diarias bajo supervisión constante. La confianza en el personal es destacada, ya que el 90% de los clientes permite el acceso a sus hogares para facilitar el retiro de sus mascotas.

En cuanto a peluquería canina, Perryland ofrece servicios orientados a mantener a los perros impecables y a la moda, siguiendo las tendencias actuales del rubro.

La empresa también cuenta con un petshop, donde los clientes pueden adquirir alimentos, juguetes y accesorios de alta calidad, complementando así la atención integral a sus mascotas.

El adiestramiento canino es otro de los pilares de Perryland. Sus programas buscan educar tanto a los perros como a sus tutores, abordando conductas específicas como ansiedad, agresividad o reactividad mediante métodos probados y un enfoque multinivel. Los planes incluyen clases individuales y grupales, así como asesoría personalizada para modificación conductual.

Valores servicios:

- Hotel Canino: Desde \$14.280 CLP (perros hasta 9 kg) hasta \$23.800 CLP (más de 40 kg) por día, IVA incluido.
- Jardín Canino: Planes mensuales desde \$184.450 CLP (2 veces por semana) hasta \$357.000 CLP (5 veces por semana), IVA incluido. Incluye traslado ida y vuelta y descuentos por segunda mascota.
- Adiestramiento: Plan cachorro (10 clases) \$300.000 CLP, plan básico (15 clases) \$450.000 CLP, plan intermedio (20 clases) \$600.000 CLP, modificación conductual \$30.000 CLP por clase, IVA incluido.

Perryland mantiene una comunicación activa con sus clientes a través de redes sociales como Facebook e Instagram, donde comparte contenido sobre sus servicios y actividades, interactuando directamente con los usuarios y fortaleciendo la fidelización.

El patio guardería

El Patio Guardería es un emprendimiento familiar ubicado en Colina, Región Metropolitana, que inició sus operaciones en 2014 con el propósito de ofrecer una solución confiable para quienes necesitan dejar a sus mascotas durante viajes o ausencias. Su filosofía se basa en entregar bienestar y tranquilidad tanto a los animales como a sus dueños, replicando el cariño y la atención que las mascotas reciben en sus propios hogares (El Patio Guardería, s.f.).

Disponen de una tienda con alimentos, juguetes y accesorios de marcas reconocidas, además de productos ortopédicos aprobados por veterinarios.

Entre los servicios que ofrece El Patio Guardería, se consideran hotel de mascotas, peluquería canina, transporte y servicios veterinarios. Se destaca, además, que sus servicios están enfocados principalmente en caninos, pero también atienden otras especies exóticas como conejos, aves, roedores y reptiles, lo que amplía su cobertura y diferenciación en el mercado.

Valores servicios:

- Hotel Canino: Entre los 16.500 clp y los 19.000 CLP.
- Lavado sanitario: Entre los \$15.000 CLP y los \$55.000 CLP.
- Transporte: 11.000 CLP – 35.000 CLP por trayecto.
- Servicios veterinarios: \$15.000 – \$75.000 CLP.

El Patio Guardería se caracteriza por su ambiente familiar y atención personalizada, lo que genera confianza y fidelidad entre sus clientes. Además, solían subir fotos y videos de las mascotas a sus redes sociales para mantener informados a los dueños sobre el bienestar de sus animales, aunque actualmente su presencia digital es limitada.

Peluditos

Peluditos es una empresa ubicada en Santiago, Región Metropolitana, dedicada al cuidado integral de perros y gatos. Su propuesta se centra en brindar un ambiente seguro, cómodo y libre de jaulas, posicionándose como un “segundo hogar” donde las mascotas reciben atención personalizada, cariño constante y supervisión profesional (Peluditos, s.f.).

Servicios principales:

Hotel para perros: Ofrece alojamiento en un entorno libre de jaulas y caniles, con amplios espacios para jugar y descansar. La atención es personalizada las 24 horas, incluyendo compañía humana durante la noche para garantizar que los perros nunca estén solos. Se mantiene comunicación constante con los tutores mediante el envío diario de videos y reportes.

Guardería canina: La guardería proporciona un espacio seguro y divertido para los perros durante el día, ideal para quienes deben ausentarse por trabajo u otros compromisos. Los peluditos disfrutan de áreas para socializar, jugar y descansar, siempre bajo supervisión y sin jaulas ni caniles.

Hotel para gatos: El servicio de hotel para felinos se caracteriza por ofrecer habitaciones individuales, climatizadas y libres de jaulas, diseñadas para el bienestar y comodidad de los gatos. Cada huésped recibe atención personalizada y supervisión constante, asegurando su seguridad y tranquilidad.

Baño para perros: El servicio de baño y baño sanitario utiliza productos de alta calidad, adecuados para todo tipo de pieles y pelajes. El equipo profesional realiza limpieza profunda, secado y cepillado, asegurando que cada perro luzca y se sienta bien.

Transporte de mascotas: Dispone de un servicio de transporte seguro, cómodo y puntual, con vehículos especialmente equipados para garantizar la seguridad y el bienestar de las mascotas durante sus traslados.

Tienda:

Disponen de una tienda con alimentos, juguetes y accesorios de marcas reconocidas, complementando así el cuidado integral de perros y gatos.

Valores servicios:

- Hotel de mascotas: Desde \$13.000 CLP por noche.
- Guardería Canina: Desde \$10.000 CLP diarios.

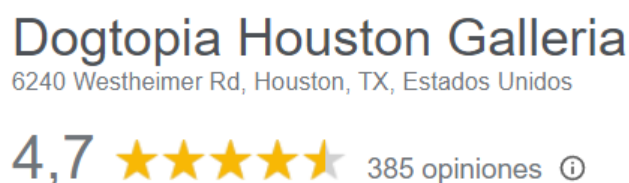
4.8 Industria de las Mascotas en Estados Unidos

Dogtopia es una cadena de guarderías y centros de cuidado para perros estadounidenses que se especializan en brindar servicios de guardería, entrenamiento y spa para mascotas. La filosofía de Dogtopia se basa en proporcionar un ambiente seguro, divertido y enriquecedor para los perros, mientras también ofrece comodidad y tranquilidad a los dueños. Es una cadena especializada en el cuidado y bienestar de las mascotas.

Entre los servicios ofrecidos se encuentran:

- Guardería diurna: Donde los perros pueden jugar, socializar y ejercitarse durante el día bajo la supervisión de personal capacitado.
- Hospedaje: Ofrecen estadías de día y noche para que los dueños puedan ir de viaje y dejar a sus mascotas en un lugar seguro y cuidado.
- Spa y peluquería: Proporcionan servicios de baño, corte de uñas, limpieza de orejas y otros cuidados de aseo para los perritos.
- Entrenamiento: Impartir clases de obediencia y socialización para ayudar a los dueños a entrenar a sus mascotas.

Ilustración 2: Evaluación de Dogtopia Google maps



Fuente: Google. (s.f.). Dogtopia Houston Galleria [Mapa]. Recuperado el 12 de diciembre de 2024, de <https://www.google.com/maps/place/Dogtopia+Houston+Galleria>

Dogtopia ha logrado generar una muy buena reputación y confianza entre los dueños de perros, quienes recomiendan ampliamente sus servicios. Los clientes destacan la calidad del cuidado, la profesionalidad del equipo y lo apropiado de las instalaciones.

Esta Guardería, cuenta con una aplicación móvil que ofrece las siguientes funcionalidades principales:

- Registro y reservas: Los usuarios pueden crear una cuenta e ingresar en la aplicación móvil. Pueden programar y reservar servicios como guardería diurna, hospedaje, spa y entrenamiento desde la aplicación.
- Pueden ver el historial de reservas y programar futuras visitas.
- Monitoreo en tiempo real: La aplicación permite a los dueños ver videos en vivo de sus perros mientras están en la guardería de Dogtopia. Pueden recibir actualizaciones periódicas con fotos y comentarios sobre cómo se está comportando y divirtiéndose su mascota.
- Perfiles de las mascotas: Los usuarios pueden crear un perfil digital de su perro con información como nombre, raza, edad, necesidades especiales, etc. Pueden adjuntar fotos y notas sobre la mascota para que el personal de Dogtopia esté bien informado.
- Comunicación y notificaciones: Los dueños pueden enviar mensajes al personal de Dogtopia a través de la aplicación. Recibe notificaciones sobre la llegada y salida de sus perros, así como cualquier evento o actualización importante.
- Recompensas y seguimiento: La aplicación ofrece un programa de recompensas donde los usuarios pueden acumular puntos por cada visita. Pueden ver el historial de visitas y estadísticas sobre el tiempo que su perro pasa en Dogtopia.

4.9 Industria de mascotas en México

Cuidamimascota es un portal web dedicado al cuidado y bienestar de las mascotas en México. Su objetivo principal es brindar información de calidad y recursos prácticos a los dueños de animales de compañía, con el fin de ayudarlos a mantener a sus mascotas sanas y felices.

El enfoque principal de esta plataforma es conectar a los dueños de mascotas con distintos cuidadores de mascotas, ofreciendo servicios personalizado de cuidado para perros y gatos. Cuidamimascota ofrece una variedad de servicios enfocados en brindar información,

recursos y herramientas que faciliten el cuidado y bienestar de las mascotas en México, aún así se enfoca principalmente en reunir la información de diversos profesionales y proveedores, para uso de hospedaje, guardería, paseos, veterinarios, visitas en casa, entre otros especializados para los animales de compañía.

Información y guías de cuidado: Consejos y tutoriales sobre alimentación, salud, higiene, entrenamiento y comportamiento de diferentes tipos de mascotas (perros, gatos, roedores, aves, etc.). Artículos informativos sobre temas como primeros auxilios, vacunas, enfermedades comunes, y cuidados específicos según la edad y raza de la mascota.

Directorio de servicios para mascotas: Listado de veterinarias, clínicas, hospitales y consultorios veterinarios, con información de contacto y reseñas de usuarios. Directorio de tiendas y comercios especializados en productos, alimentos y accesorios para mascotas. Información sobre servicios de adiestramiento, hoteles, guarderías y paseadores de perros.

Foro de la comunidad: Espacio donde los usuarios pueden hacer preguntas, compartir experiencias y recibir consejos de otros dueños de mascotas. Oportunidad de interactuar y formar parte de una comunidad de amantes de los animales.

Noticias y actualidades: Publicación de noticias relevantes sobre el mundo de las mascotas, tendencias, eventos y lanzamientos de nuevos productos. Mantiene informados a los usuarios sobre temas de interés relacionados con el cuidado y bienestar de las mascotas.

Recomendaciones de productos: Reseñas y evaluaciones de alimentos, juguetes, accesorios y otros artículos útiles para el cuidado de mascotas. Ayuda a los usuarios a tomar decisiones informadas sobre qué productos adquirir para sus animales.

Aplicación móvil : La aplicación móvil de Cuidamimascota, es muy similar al sitio web, se puede destacar que es una herramienta práctica y útil, que tiene ciertas características principales; Información sobre el cuidado de diferentes tipos de mascotas (perros, gatos, pájaros, etc.) incluyendo consejos sobre alimentación, salud, higiene y entrenamiento, calendario para programar citas veterinarias, vacunas y otros cuidados, recordatorios para administrar medicamentos, dar de comer o sacar a pasear a la mascota, registro de datos de la mascota como historial médico, vacunas, consejos y guías sobre la adopción de mascotas y acceso a un directorio de veterinarios, tiendas de mascotas y otros servicios relacionados.

En base a la información proporcionada por la página de la aplicación, se puede obtener que la aplicación tiene una calificación promedio de 4,6 estrellas, con más 2400 opiniones de usuarios. Donde se mencionan opiniones positivas y negativas.

Tabla 4: Opiniones a través Cuidamimascota

Positivas	Negativas
Fácil de usar e intuitiva	problemas de compatibilidad o bugs en la aplicación
Muy útil y completa para el cuidado integral de las mascotas	tener más idiomas disponibles, no solo español
Con funciones prácticas como agenda, recordatorios y registro de datos	Falta incluir más opciones o funcionalidades relacionadas con el cuidado de ciertos tipos de mascotas

Fuente: Elaboración propia

4.10 Análisis Pestel

El análisis PESTEL constituye una herramienta de diagnóstico del macroentorno que ayuda a identificar y evaluar factores externos con potencial de influir en el desempeño y en la formulación estratégica de una organización. Mediante su aplicación sistemática se detectan tendencias que pueden configurar oportunidades o amenazas y se fortalecen los fundamentos de la planificación estratégica (Kotler y Keller, 2016; Johnson, Scholes y Whittington, 2017; Aguilar, 1967).

Político (P): La esfera política comprende estabilidad gubernamental, orientación de políticas fiscales y comerciales, densidad regulatoria y la acción de grupos de presión o entes supervisores. Estos elementos influyen en el riesgo regulatorio y en los costos de cumplimiento. Según David y David (2017), ignorar cambios en marcos regulatorios puede erosionar ventajas competitivas. Además, Thompson et al. (2012) subrayan que la capacidad de anticipar reformas permite ajustar estructura y ritmo de inversión.

Económico (E): Thompson et al. (2012) indica que actores como crecimiento del PIB, inflación, tipos de interés, desempleo, tipo de cambio y poder adquisitivo moldean la demanda y la elasticidad al precio. Kotler y Keller (2016) destacan que también se deben considerar las tendencias en el poder adquisitivo de los consumidores y las fluctuaciones en los tipos de cambio.

Social (S): Incluye tendencias demográficas (edad, estructura de hogares, educación), valores culturales, estilos de vida y actitudes hacia sostenibilidad o salud. Comprender estos

desplazamientos posibilita ajustar propuesta de valor y comunicación (Wheelen & Hunger, 2012). Gupta (2013) también destaca la importancia de analizar los cambios en las preferencias y actitudes de los consumidores.

Tecnológico (T): Según Thompson et al. (2012), los factores tecnológicos abarcan los avances en áreas como automatización, robótica, inteligencia artificial y tecnologías de la información. David y David (2017) apuntan que la adopción oportuna de tecnologías habilitadoras acelera la curva de aprendizaje. Johnson et al. (2017) agregan que la vigilancia tecnológica estratégica previene la obsolescencia de modelos de negocio.

Ecológico (E): Wheelen y Hunger (2012) indican que los factores ecológicos incluyen temas relacionados con la sostenibilidad, la conservación de recursos, la contaminación y el cambio climático. Gupta (2013) agrega que también se deben considerar las leyes y regulaciones ambientales que pueden afectar a la organización.

Legal (L): David y David (2017) señalan que los factores legales abarcan la legislación y regulación relacionada con el entorno empresarial, como leyes laborales, de protección al consumidor, de propiedad intelectual y de salud y seguridad. Kotler y Keller (2016) también destacan la importancia de analizar los cambios en la legislación que puedan impactar las operaciones de la organización.

El análisis PESTEL al integrar dimensiones políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, permite construir una lectura holística del entorno y priorizar variables críticas para la resiliencia estratégica (Johnson et al., 2017). La iteración periódica de este análisis, combinada con sistemas de inteligencia ambiental, sustenta la adaptación continua y la sostenibilidad de la ventaja competitiva (Gupta, 2013).

4.11 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo estratégico desarrollado por el economista Michael E. Porter en 1979 para analizar el nivel de competencia dentro de una industria y desarrollar estrategias de negocio (Porter, 1979). Este modelo postula que la intensidad de la competencia en una industria determinada está influenciada por cinco fuerzas fundamentales:

Amenaza de nuevos entrantes:

La probabilidad de ingreso futuro depende de la altura efectiva de las barreras: economías de escala, diferenciación de marca, requerimientos de capital, acceso a canales, ventajas absolutas en costos, políticas gubernamentales y eventuales represalias estratégicas (Porter, 1980, 2008). Cuando las barreras son bajas y el retorno percibido es superior al promedio, la presión competitiva se incrementa reduciendo márgenes (Porter, 1979). David y David (2017) añaden factores como patentes, fidelidad acumulada y regulaciones sectoriales específicas. Wheelen y Hunger (2012) enfatizan que la expectativa de contraataques (bajadas de precios, incremento de publicidad) disuade a potenciales entrantes. Grant (2022) subraya la importancia de los costos de cambio del cliente y de la curva de aprendizaje como defensas estructurales.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder se eleva cuando el grupo de proveedores está concentrado, ofrece insumos diferenciados, enfrenta bajos costos de cambiar de cliente o cuando el sector comprador no representa un volumen crítico de su negocio (Porter, 2008). La posibilidad de integración hacia adelante refuerza la posición negociadora (Porter, 1980). Según David y David (2017), esa fortaleza se manifiesta en aumentos de precios, reducción de calidad o tiempos de entrega menos flexibles. Wheelen y Hunger (2012) apuntan que la criticidad tecnológica del insumo y la ausencia de sustitutos cercanos acentúan el apalancamiento. Grant (2022) resalta que la estandarización progresiva de componentes puede, inversamente, erosionar ese poder al facilitar el aprovisionamiento múltiple.

Poder de negociación de los compradores:

Los compradores ganan influencia cuando adquieren grandes volúmenes relativos, enfrentan pocos costos de cambio, perciben productos poco diferenciados y disponen de información amplia sobre precios y costos (Porter, 2008). Kotler y Keller (2016) señalan que la transparencia informativa digital refuerza esa capacidad para negociar condiciones. David y David (2017) indican que su poder se expresa exigiendo descuentos, mayor calidad o servicios posventa que erosionan el margen. La amenaza de integración hacia atrás, fabricando internamente, actúa como palanca adicional (Porter, 1980). Wheelen y Hunger (2012) agregan que la sensibilidad al precio se incrementa cuando el producto representa una proporción elevada del costo total de su propio output.

Amenaza de productos o servicios sustitutos:

Sustitutos funcionales que ofrecen mejor relación valor-precio o conveniencia, y que implican bajos costos de cambio, ejercen un efecto techo sobre precios y rentabilidad (Porter, 2008). Porter (1979) ya advertía que la vigilancia de tecnologías adyacentes es crítica para anticipar desplazamientos graduales de la demanda. David y David (2017) remarcan que la presencia de sustitutos elásticos limita la capacidad de trasladar aumentos de costos. Wheelen y Hunger (2012) señalan que las preferencias del consumidor y la rapidez con que puede experimentar alternativas moderan la intensidad de esta fuerza. Grant (2022) resalta que la convergencia tecnológica difumina fronteras industriales, aumentando la densidad de sustitutos potenciales.

Rivalidad entre los competidores existentes:

La rivalidad se intensifica cuando hay numerosos actores de tamaño similar, el crecimiento sectorial es lento, los costos fijos o de almacenamiento son altos y la diferenciación percibida es baja (Porter, 1980, 2008). En esas condiciones, las empresas recurren a guerras de precios, promociones agresivas o mejoras aceleradas de producto (David & David, 2017). Wheelen y Hunger (2012) puntualizan que barreras de salida elevadas (activos especializados, compromisos laborales, costos emocionales) prolongan la competencia aun con rentabilidades decrecientes. Grant (2022) añade que la rivalidad no se limita al precio: innovación, servicio y experiencia de cliente son dimensiones crecientes del enfrentamiento estratégico.

4.12 Análisis Foda

El análisis FODA se reconoce como una herramienta estructurada para alinear condiciones internas y externas. Humphrey (1970) lo definió como “una herramienta de planificación estratégica utilizada para evaluar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) de una organización”. De forma convergente, Ansoff (1965) sostuvo que el FODA “permite a las organizaciones evaluar sus capacidades internas y su posición en el mercado, con el fin de formular estrategias que aprovechen las oportunidades y mitiguen las amenazas”. Andrews (1971) lo calificó como un insumo “crucial” para fundamentar decisiones y construir ventajas competitivas. Posteriormente, David y David (2017) lo consolidan como marco operativo para diagnosticar y formular.

Fortalezas (Strengths):

Wheelen y Hunger (2012) consideran que las fortalezas abarcan capacidades, recursos y factores internos positivos que contribuyen al logro de objetivos.

Oportunidades (Opportunities):

Thompson et al. (2012) describen las oportunidades como tendencias/condiciones externas favorables. Gupta (2013) incluye: avances tecnológicos, aparición de nuevos segmentos, infraestructura emergente, cambios en preferencias. David y David (2017) agregan que las oportunidades también pueden provenir de la eliminación de barreras comerciales, el desarrollo de nuevos productos o la expansión a nuevos mercados.

Debilidades (Weaknesses):

Se refieren a limitaciones internas que restan desempeño: recursos financieros insuficientes, brechas de experiencia gerencial, reputación deteriorada, ineficiencias operativas (Wheelen & Hunger, 2012; David & David, 2017). Kotler y Keller (2016) señalan que impiden aprovechar plenamente oportunidades y defenderse de presiones externas.

Amenazas (Threats):

Son presiones externas que, de materializarse, erosionan márgenes o relevancia: entrada de nuevos actores, sustitutos emergentes, endurecimiento normativo, volatilidad cambiaria, disrupción tecnológica o contracción de la demanda (Gupta, 2013). David y David (2017) agregan que algunas amenazas pueden reconvertirse en oportunidades mediante innovación o reposicionamiento. El monitoreo estructurado reduce sorpresas estratégicas.

El análisis FODA permite a las organizaciones identificar sus fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, con el fin de desarrollar estrategias efectivas para mejorar su posición competitiva, su eficacia depende la precisión, jerarquización y operacionalización de los hallazgos (David y David, 2017).

La utilidad del FODA va más allá de enumerar ítems; su valor surge al traducir la matriz en estrategias (David & David, 2017). El cruce TOWS permite diseñar:

- FO (usar fortalezas para explotar oportunidades).
- DO (superar debilidades para capturar oportunidades).

- FA (apoyarse en fortalezas para mitigar amenazas).
- DA (minimizar debilidades y reducir impacto/probabilidad de amenazas).

4.13 Cadena de Valor

Porter (1985) desarrolló el modelo de la Cadena de Valor para “descomponer una empresa en sus actividades estratégicamente relevantes” con el fin de entender fuentes de ventaja en costos o diferenciación. La lógica central es que el valor para el cliente emerge de un sistema articulado de actividades y que la ventaja competitiva exige gestionar tanto el costo como la singularidad de dichas actividades y sus interrelaciones (Porter, 1985, 1996). Así, el análisis no se limita a enumerar funciones, sino a evaluar las actividades estratégicamente relevantes, con el fin de comprender mejor la generación de valor y la ventaja competitiva de la empresa.

Porter (1985) clasifica las actividades en Primarias (directamente involucradas en la creación y entrega del producto/servicio) y de Apoyo (sostienen transversalmente la eficacia y eficiencia de las primarias). La suma de costos de todas las actividades se resta del valor percibido por el comprador para obtener el margen. Optimizar sólo “un eslabón” sin contemplar encadenamientos puede destruir valor sistémico (Porter, 1985).

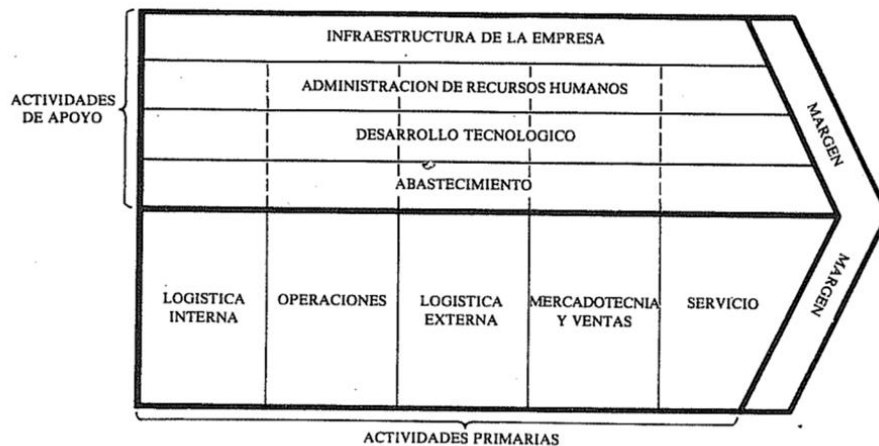
Actividades Primarias:

- Logística de entrada: Actividades relacionadas con la recepción, almacenamiento y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto, como manejo de materiales, control de inventarios y transporte (Porter, 1985).
- Operaciones: Actividades de transformación de los insumos en el producto final, como maquinaria, empaque, ensamblaje y mantenimiento (Porter, 1985).
- Logística de salida: Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los clientes, como almacenamiento de productos terminados, manejo de materiales y transporte (Porter, 1985).
- Marketing y ventas: Actividades que informan y persuaden a los clientes sobre los productos y servicios, como publicidad, promoción, fuerza de ventas y precios (Kotler y Keller, 2016).
- Servicio: Actividades relacionadas con brindar servicios para mantener o mejorar el valor del producto, como instalación, reparación, capacitación y soporte (Porter, 1985).

Actividades de Apoyo:

- Infraestructura de la empresa: Actividades que brindan soporte a toda la cadena, como planificación, finanzas, contabilidad, gestión de la calidad y sistemas de información (Porter, 1985).
- Gestión de recursos humanos: Actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, capacitación, desarrollo y compensación del personal (Dessler, 2015).
- Desarrollo de tecnología: Actividades relacionadas con el mejoramiento de productos y procesos, como investigación y desarrollo, diseño de productos y procedimientos (Porter, 1985).
- Abastecimiento: Actividades de compra de insumos, como materias primas, suministros y equipos, necesarios para las operaciones de la empresa (Porter, 1985).
- Según Porter (1985), el análisis de la Cadena de Valor permite a las organizaciones identificar sus fortalezas y debilidades, así como oportunidades para mejorar su eficiencia y desarrollar ventajas competitivas sostenibles.

Ilustración 3: Cadena de valor



Fuente: Ventaja Competitiva (pág. 63) por Michael E. Porter, 1991

4.14 Marketing MIX

En esta investigación el marketing mix se concibe como un sistema táctico integrado compuesto por cuatro variables controlables—producto, precio, plaza (distribución) y promoción—cuya configuración coherente busca provocar respuestas favorables en el

mercado meta, especialmente en términos de valor percibido, satisfacción y lealtad. La formulación original de las “cuatro P” se atribuye a McCarthy (1960), quien estableció el armazón clasificatorio todavía vigente. Posteriormente, la literatura gerencial ha consolidado la idea de que dichas variables constituyen un conjunto coordinado de herramientas de decisión que la organización ajusta para facilitar intercambios mutuamente satisfactorios (Kotler & Armstrong, 2017; Kotler & Keller, 2016). De manera convergente, se subraya su carácter controlable y combinatorio, así como la necesidad de consistencia interna para reforzar el posicionamiento (Kerin, Hartley & Rudelius, 2014; Lamb, Hair & McDaniel, 2018).

4.15 Modelo de negocio

El modelo de negocio ha sido definido de múltiples maneras en la literatura, pero de forma general puede entenderse como la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor, articulando la manera en que transforma recursos y relaciones en flujos de ingresos y resultados económicos sostenibles. Como noción gerencial, el énfasis ha evolucionado desde descripciones operativas de “cómo se hace el negocio” hacia marcos estructurados que detallan componentes, interacciones y mecanismos de generación de valor.

Drucker (1954) ya sugería la importancia de clarificar cómo una empresa efectivamente lleva a cabo su actividad para satisfacer a sus clientes y mantenerse viable, anticipando elementos que posteriormente se asociarían a la noción de modelo de negocio. Eriksson y Penker (2000) lo conceptualizan como la lógica subyacente que permite crear, entregar y capturar valor, destacando la necesidad de representaciones formales para su diseño y comunicación. Linder y Cantrell (2000) introducen la idea de “lógica nuclear” que vincula creación de valor y generación de ingresos, diferenciando entre cambios en la fórmula de ingresos y transformaciones profundas del modelo.

Amit y Zott (2001) amplían el constructo al proponer que un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones diseñadas para aprovechar oportunidades; distinguen qué se intercambia (contenido), quiénes participan y cómo se relacionan (estructura) y cómo se coordinan y controlan los flujos (gobierno). Chesbrough y Rosenbloom (2002) detallan funciones analíticas clave: articular la propuesta de valor, identificar segmentos de mercado, definir la cadena de valor, estimar la estructura

de costes e ingresos, posicionarse en la red de valor y formular una estrategia competitiva coherente con el contexto tecnológico. Magretta (2002) simplifica la idea indicando que un modelo de negocio es la “historia” que explica cómo la empresa funciona, resaltando claridad narrativa y lógica económica.

Desde una perspectiva más estratégica, Shafer, Smith y Linder (2005) consideran que un modelo de negocio debe incluir las "elecciones estratégicas" de la empresa, a menudo asociadas a una red de colaboradores, que explican la creación y captura de valor (Shafer et al., 2005).

4.15.1 Modelo Canvas

Osterwalder y Pigneur (2010) proponen que la mejor forma de describir un modelo de negocio es desagregarlo en nueve módulos que reflejan la lógica mediante la cual la empresa genera ingresos, agrupando cuatro áreas: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica (p. 15). Estos módulos se describen a continuación:

Tabla 5: Modelo de negocios “Canvas”

8	7	2	4	1
ASOCIACIONES CLAVES <i>AsC</i>	ACTIVIDADES CLAVES <i>AC</i>	PROPUESTA DE VALOR <i>PV</i>	RELACIÓN CON LOS CLIENTES RCI	SEGMENTO DE MERCADO <i>SM</i>
	6		3	
	RECURSOS CLAVES <i>RC</i>		CANALES <i>C</i>	
9			5	
ESTRUCTURA DE COSTES <i>EC</i>			FUENTES DE INGRESO <i>FI</i>	

Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Deusto.

Segmento de mercado

Definen los grupos de clientes a los que se dirige la empresa. Identificar segmentos con necesidades, comportamientos o atributos comunes permite focalizar la propuesta de valor y la asignación de recursos (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 20).

Propuesta de valor

Describe el conjunto de productos y servicios que resuelven un problema o satisfacen una necesidad específica del segmento objetivo. Explica por qué los clientes eligen a una organización sobre otra (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 22).

Canales

Detallan cómo la empresa comunica, distribuye y entrega la propuesta de valor; articulan fases de sensibilización, evaluación, compra, entrega y postventa (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 26).

Relación con los clientes

Especifican el tipo de vínculo que se establece con cada segmento (personal, autoservicio, automatizado, comunidades, co-creación), alineando experiencia y coste relacional (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 28).

Fuentes de ingreso

Recogen los flujos monetarios generados por cada segmento a través de mecanismos como ventas de activos, cuotas de uso, suscripciones, licencias, intermediación, publicidad u otros (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 30).

Tabla 6: Mecanismo de fijación de precio

Mecanismos de fijación de precios			
Fijo Los precios predefinidos se basan en variables estáticas		Dinámico Los precios cambian en función del mercado	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	<i>Negociación</i>	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra (suele utilizarse en recursos perecederos, como habitaciones de hotel o plazas de avión)
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda
<i>Según volumen</i>	El precio depende de la cantidad adquirida	<i>Subastas</i>	El precio se determina en una licitación

Fuente: Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio.

Deusto.

Recursos clave

Incluyen activos físicos, intelectuales, humanos y financieros imprescindibles para crear y entregar la propuesta de valor, acceder a mercados y sostener relaciones e ingresos (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 34).

Actividades clave

Son las acciones esenciales (producción, resolución de problemas, plataforma/red) que posibilitan la ejecución coherente del modelo (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 36).

Asociaciones clave

Comprenden la red de proveedores y socios estratégicos que reducen riesgos, optimizan recursos o aceleran el acceso a mercados (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 38).

Estructura de costes

Identifica los costes más relevantes derivados de la configuración del modelo (fijos, variables, economías de escala y de alcance) (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 40).

4.15.2 Evaluación Financiera

La evaluación financiera permite determinar la viabilidad económica de iniciativas estratégicas o proyectos vinculados al modelo de negocio. Brigham y Ehrhardt (ej., 2017) señalan que el análisis de flujos de caja descontados integra rentabilidad y riesgo al valorar decisiones de inversión. Entre los criterios más difundidos se encuentran:

Valor Actual Neto (VAN): Medida del valor creado por un proyecto igual a la diferencia entre el valor presente (descontado al costo de capital pertinente) de los flujos de caja netos futuros y la inversión inicial. Un $VAN \geq 0$ indica que la iniciativa cubre el costo de oportunidad del capital y añade valor para los inversionistas (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014; Brealey, Myers & Allen, 2022). Conceptualmente: es el “excedente” económico después de retribuir la tasa exigida al capital.

- Tasa Interna de Retorno (TIR) : Tasa de descuento que hace que el VAN del proyecto sea exactamente cero; representa la rentabilidad porcentual implícita en los flujos de caja proyectados. El proyecto es aceptable si su TIR es igual o superior a la tasa mínima exigida (costo de oportunidad del capital). No mide creación absoluta de

valor y puede inducir a error en proyectos mutuamente excluyentes o con flujos no convencionales (Brigham & Ehrhardt, 2017; Brealey et al., 2022).

- Periodo de recuperación (Payback): Número de periodos requeridos para que la suma acumulada de los flujos de caja netos iguale la inversión inicial. El criterio compara ese periodo con un umbral máximo definido por la empresa. La variante “descontada” utiliza flujos presentes. Es un indicador de liquidez y riesgo de recuperación, pero no refleja el valor temporal (en su forma simple) ni considera los flujos posteriores al punto de corte (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014; Ross, Westerfield, Jaffe & Jordan, 2022).
- Costo promedio ponderado de Capital (WACC): Tasa que refleja el rendimiento requerido promedio por todos los proveedores de financiamiento (patrimonio y deuda), ponderado por su participación de mercado en la estructura objetivo de capital, incorporando el beneficio fiscal de la deuda. Se usa como tasa de descuento para los flujos de caja libres de la firma cuando el riesgo operativo y la estructura de capital proyectada permanecen relativamente estables (Damodaran, 2012; Koller et al., 2020).
- Costo de oportunidad de capital (COK): Rendimiento mínimo que los inversionistas exigen por asignar recursos a un proyecto en lugar de a alternativas de riesgo comparable. En la valoración de flujos de caja de la firma suele operativizarse mediante el WACC; desde la perspectiva del accionista puede asimilarse al costo del capital propio (cost of equity). Es la tasa de corte contra la cual se contrastan VAN y TIR (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014; Damodaran, 2020). Es fundamental declarar explícitamente si en el análisis $COK = WACC$ (perspectiva total) o $COK =$ costo de equity (perspectiva patrimonial).

5 METODOLOGÍA

5.1 Introducción a la metodología

Para dar comienzo a la metodología de la investigación, se sigue un paso a paso que va a permitir recopilar la información necesaria para llevar a cabo el plan de negocio para la implementación de una guardería de macotas en la región metropolitana.

- Paso N°1: Planteamiento del problema y preguntas de investigación.
- Paso N°2: Establecer Objetivos para el desarrollo de la investigación.
- Paso N°3: Recopilación de información relacionada a las guarderías de mascotas.
- Paso N°4: Desarrollo de la investigación Cuantitativa. Se realizarán una Encuesta a habitantes de la Región Metropolitana que sean dueños de mascotas.
- Paso N°5: Recopilación de los resultados de las encuestas y análisis correspondiente.
- Paso N°6: Realizar evaluación de viabilidad del proyecto.
- El paso 1,2 y 3 se realizaron previamente en los capítulos anteriores.

5.2 Análisis externo

El análisis externo constituye una herramienta fundamental para comprender el contexto en el cual se desarrollará el plan de negocio de una guardería de mascotas en la Región Metropolitana. Este análisis permite identificar los factores del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el desempeño de la empresa, así como las oportunidades y amenazas presentes en el mercado. Para abordar este proceso, se emplean dos herramientas metodológicas ampliamente reconocidas: el análisis PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Ambas permiten realizar una evaluación exhaustiva de las variables externas que afectan la industria del cuidado de mascotas.

5.2.1 Análisis PESTEL

El análisis PESTEL considera seis dimensiones que configuran el entorno macroeconómico de cualquier organización: Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

Factores políticos y legales

Actualmente, en Chile, la legislación sobre mascotas se orienta principalmente hacia la tenencia responsable, el bienestar animal y la seguridad pública. Para la apertura y

operación de una guardería de mascotas, es indispensable considerar tanto las leyes nacionales como las ordenanzas municipales y reglamentos técnicos vigentes.

- Ley 21020- Ley Cholito o Ley de Tenencia responsable de mascotas y animales de compañía.

Esta ley establece un marco legal integral para garantizar el bienestar animal y la seguridad pública. Sus principales aspectos incluyen:

- Identificación y registro obligatorio de mascotas: Todo animal de compañía debe estar inscrito en el Registro Nacional de Mascotas y Animales de Compañía, gestionado por el Ministerio del Interior y Seguridad Pública. Para ello, el propietario debe realizar la solicitud en la municipalidad correspondiente, incluyendo:
 - Nombre del centro de mantención.
 - Nombre completo, domicilio y cédula de identidad del dueño o representante legal (razón social, RUT y domicilio de la entidad propietaria).
 - Dirección del centro de mantención temporal.
 - Número de cupos totales por especie.
 - Registro de ingreso y egreso de animales: El centro debe mantener un registro actualizado de todos los animales que ingresan y salen del recinto, asegurando condiciones de bienestar animal, higiene y sanidad adecuadas.
 - Prohibición de maltrato, abandono y sacrificio como método de control poblacional: Se promueve el control de la fertilidad y la educación en tenencia responsable.
 - Colaboración interinstitucional: La ley fomenta la cooperación entre ministerios y municipalidades para implementar las normativas, destacando la importancia de la educación en tenencia responsable.
- Ordenanzas Municipales
- Las municipalidades pueden establecer restricciones adicionales, especialmente en temas de:
- Manejo de residuos: Protocolos para la gestión de heces y olores.

- Señalética y publicidad exterior: Requisitos para evitar molestias a los vecinos.
- Ruidos y horarios de funcionamiento.

Por ejemplo, la Municipalidad de Santiago exige protocolos específicos para la gestión de residuos y medidas para minimizar molestias en la comunidad (Municipalidad de Santiago, 2022).

- Reglamento de condiciones de higiene y seguridad para la mantención de animales en casas habitación y locales públicos y privados (Código Sanitario)

Artículo 16º: La circulación de perros en espacios públicos, incluyendo los bienes nacionales de uso público u otros espacios urbanos será bajo control y supervisión humana, con la debida correa de sujeción, tomando todas las medidas sanitarias que este reglamento contempla. Lo anterior incluye su tránsito provisto de bozal cuando se trate de perros calificados como potencialmente peligrosos de acuerdo con la normativa vigente

Artículo 19º: Los centros de mantención de mascotas o animales, para su funcionamiento, deberán contar con un informe sanitario otorgado por la Autoridad Sanitaria Regional correspondiente a su ubicación geográfica.

Artículo 20º: Los centros de mantención de mascotas o animales deben mantener condiciones higiénicas y sanitarias adecuadas al tipo y cantidad de animales que posean, así como contar con supervisión médico veterinaria periódica.

Artículo 21º: Los centros de mantención de mascotas o animales deberán contar con caniles individuales o colectivos con espacio de al menos dos metros cuadrados por perros grandes y un metro cuadrado por animal mediano o pequeño. Los caniles deben contar con piso liso y de material lavable para facilitar la higienización periódica.

Artículo 22º: Todos estos centros deberán mantener un registro de ingreso y egreso de animales, en el que figure a lo menos la dirección desde donde provienen y donde se reubican, nombre y teléfono del propietario o responsable, tamaño, color y raza del animal. Estos animales, antes de que a cualquier título

salgan del recinto, deben ser identificados y registrados en conformidad a la Ley 21.020.

Condiciones de bienestar de los animales y seguridad de las personas:

- Contar con un espacio apto para las necesidades fisiológicas y etológicas de los animales.
- Proveer alimento y agua en cantidades necesarias.
- Contar con caniles, jaulas o corrales que permitan la movilidad de los animales, sin generar sufrimiento.
- Alcantarillado para depositar los residuos de animales
- Abastecimiento permanente de agua potable en todos los lugares del recinto en que se mantengan animales

La fiscalización del cumplimiento de la Ley está en manos de la municipalidad correspondiente. Las infracciones serán sancionadas por un monto entre 0,1 UTM a 1.000 UTM de acuerdo a lo establecido en el artículo 174 del código sanitario.

En los casos en que las infracciones se cometan por centros de mantención temporal o en los lugares de venta, crianza y exposición de mascotas o animales de compañía, se podrán aplicar multas de hasta cincuenta unidades tributarias mensuales. En caso de reincidencia la multa se elevará al doble. Además de ello, se podrá imponer la clausura temporal, hasta por tres meses, o la clausura definitiva del establecimiento.

El reglamento sobre las condiciones de higiene y seguridad para la mantención de animales establece normas esenciales para garantizar el bienestar de las mascotas y la seguridad de las personas. Se requiere que la circulación de perros en espacios públicos sea supervisada y controlada, utilizando correas y bozales cuando sea necesario. Los centros de mantención de animales deben contar con informes sanitarios, mantener condiciones higiénicas adecuadas y tener supervisión veterinaria. Además, se estipula un registro de ingreso y egreso de los animales, así como la obligación de proporcionar un ambiente que satisfaga sus necesidades. Las municipalidades son responsables de fiscalizar el cumplimiento de estas normativas, aplicando sanciones que pueden incluir multas y clausuras a los establecimientos que no se ajusten a las disposiciones.

- Microchip: Dispositivo electrónico, usualmente de aplicación subcutánea, que cumple con la norma ISO 11784 y que puede ser leído o procesado respecto a su información por medio de un lector que cumpla con la norma ISO 11785.
 - ISO 11784: Esta norma define la estructura del código y el contenido de la información que se transmite por los transpondedores RFID en la identificación de animales. Específicamente, estipula cómo se debe codificar la información, incluyendo detalles como el código del país y un número de identificación único para cada animal. Esto asegura que cada animal identificado con un transpondedor RFID tenga un número único a nivel mundial, facilitando su seguimiento y manejo.
 - ISO 11785: Esta norma se centra en los aspectos técnicos de cómo deben diseñarse y funcionar los transpondedores y los lectores RFID en el contexto de la identificación de animales. Incluye especificaciones sobre las frecuencias de operación, los métodos de modulación de la señal, los protocolos de comunicación y otros aspectos técnicos necesarios para garantizar que los sistemas de identificación RFID para animales sean compatibles y funcionen de manera efectiva a nivel global.
- Reglamento (Decreto N°1007/2018) define criterios para canes potencialmente peligrosos y obligaciones de registro adicional (Ministerio del Interior y Seguridad Pública, 2018).

El dueño o tenedor responsable de la especie canina que, de acuerdo a la ley y al reglamento, sea calificado como animal potencialmente peligroso por su pertenencia a determinadas razas o cruces de razas, según se indica en este artículo, deberá declarar esta circunstancia al momento de la inscripción en el “Registro Nacional de Mascotas y Animales de Compañía” y además deberá inscribirlo en el “Registro Nacional de Animales Potencialmente Peligrosos de la Especie Canina”, de conformidad a lo establecido en el artículo 49 de este reglamento. Dicha calidad deberá constar en el comprobante de existencia de la mascota o animal de compañía.
- Norma Técnica N°228 (MINSAL) para centros de mantención temporal: distancia mínima respecto a viviendas o establecimientos, área de aislamiento, requisitos de superficies y condiciones higiénico–sanitarias (Ministerio de Salud, 2022).

Aspectos típicos (Ministerio de Salud, 2022):

- Exigencia de áreas separadas: recepción, aislamiento sanitario, áreas de socialización, áreas de descanso.
 1. Distancias mínimas (en algunas interpretaciones locales se exige evaluación respecto a viviendas, colegios, manipuladores de alimentos; verificar con SEREMI local para la comuna específica).
 2. Programas: Control de plagas, limpieza y desinfección, manejo de residuos, registro sanitario de atenciones.
- Protección de Datos y Privacidad (CCTV y App)

Si bien Chile aún se encuentra en proceso de modernización de su ley de protección de datos (Ley 19.628 y proyecto de actualización), el uso de cámaras y recolección de datos personales (tutores, direcciones, imágenes) obliga a:

- Informar a usuarios sobre finalidad, almacenaje y tiempo de retención de imágenes.
- Evitar difusión pública no autorizada (solo acceso autenticado).

Resumiendo, no solo se consideran las leyes establecidas a nivel país para la formación de una guardería de mascotas, los factores establecidos a nivel municipal también son de vital relevancia.

Tabla 7: Requisitos legales

Requisitos Legales	Descripción
Ley N° 21.020	Establece la tenencia responsable de mascotas y animales de compañía. Incluye registro obligatorio, identificación con microchip, sanciones por maltrato y abandono.
Registro Nacional de Mascotas	Inscripción obligatoria de todos los animales de compañía en el registro nacional, con datos del propietario y del animal.
Microchip de identificación	Instalación obligatoria de microchip en perros y gatos para facilitar control y trazabilidad.
Norma Técnica N°228 (MINSAL)	Regula condiciones de higiene, seguridad, infraestructura, áreas de aislamiento, capacidad máxima, supervisión veterinaria y protocolos de emergencia en centros de mantención temporal (hoteles y guarderías).
Permiso Sanitario Municipal	Obtención de autorización sanitaria de la municipalidad correspondiente, cumpliendo requisitos de ubicación, infraestructura y manejo de residuos.

Ordenanzas Municipales	Cumplir con normativas locales sobre ruidos, señalética, gestión de olores, publicidad exterior y horarios de funcionamiento.
Protección de datos personales	Informar y resguardar el uso de datos personales de clientes, especialmente en el uso de cámaras y aplicaciones móviles.
Supervisión veterinaria	Contar con convenio o profesional veterinario para atención periódica y emergencias.
Gestión de residuos	Implementar protocolos para el manejo adecuado de residuos, especialmente heces de mascotas, según normativas municipales y sanitarias.
Seguro de responsabilidad civil	Recomendado para cubrir posibles daños a terceros o a los animales bajo custodia.

Fuente: Elaboración propia

Factores económicos

El análisis de los factores económicos es fundamental para comprender el entorno en el que se desarrollará el plan de negocio de una guardería de mascotas en la Región Metropolitana. Estos factores influyen directamente en la viabilidad, sostenibilidad y rentabilidad del proyecto.

De acuerdo con la información preliminar de las Cuentas Nacionales, durante el año 2023, la actividad económica creció en once de las dieciséis regiones del país reflejando un alza de 0,2% del Producto Interno Bruto (PIB) del país.

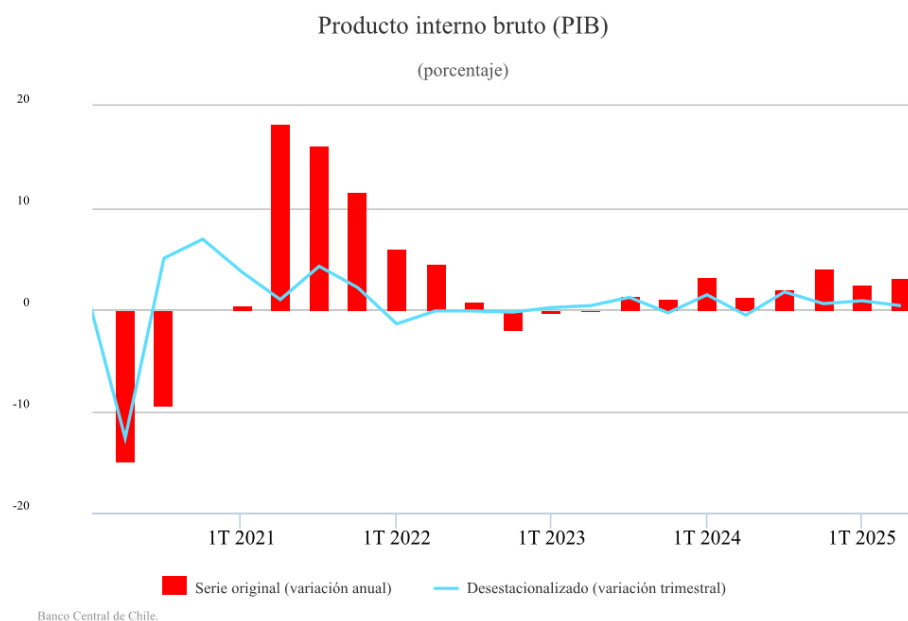
La variación de 0,2% que se registró en la región Metropolitana fue explicada por el crecimiento del transporte y los servicios personales, los que fueron compensados por el desempeño del comercio y la minería. La caída de 5,8% del consumo de los hogares se debió al menor gasto en bienes no durables y durables.

El IPoM de junio 2025 señala un rango de crecimiento PIB 2025 de 2,0–2,75%, levemente mejor que la parte baja previa, mostrando una economía en fase de recuperación moderada: no es boom, pero se estabiliza la demanda interna. Esto implica:

- Elasticidad ingreso moderada del gasto en servicios “premium” de mascotas;
- Conveniencia de una estrategia de pricing escalonado (básico / estándar / premium) para capturar distintos niveles de disposición a pagar en contextos de crecimiento acotado.

En el gráfico 6 se puede observar una caída significativa durante 2020, seguida de una rápida recuperación en 2021, lo que refleja el impacto de la pandemia y la posterior reactivación económica. Posteriormente, la tendencia muestra un retorno hacia niveles más estables, indicando una normalización de la economía. Este tipo de información es crucial para entender el contexto económico actual en Chile y cómo podría afectar la demanda de servicios.

Gráfico 6: Indicador Producto interno bruto (PIB)



Fuente: Banco Central Chile <https://si3.bcentral.cl/SetGraficos/#>

En 2023, la tasa de inflación promedio de Chile registró una tendencia a la baja al colocarse en un 7,8% tras el notable ascenso de siete puntos porcentuales respecto de 2022. Para el periodo 2026-2029, se proyecta una estabilización gradual, con una inflación cercana al 3% y una mejora paulatina en el consumo interno (Statista, 2024).

La industria del cuidado de mascotas en Chile ha experimentado un crecimiento sostenido en la última década. De acuerdo con Euromonitor International y Forbes (Arenas, 2023), el mercado de productos y servicios para mascotas —que incluye alimentos, accesorios, atención veterinaria, hoteles y guarderías— ha crecido a tasas anuales entre el 7% y el 10%. Este dinamismo se explica por varios factores:

- Humanización de las mascotas: Cada vez más familias consideran a sus mascotas como miembros del hogar, lo que se traduce en una mayor disposición a invertir en servicios de calidad y bienestar animal.
- Cuidado premium: Existe una tendencia creciente hacia la adquisición de productos y servicios premium, como alimentos especializados, atención veterinaria avanzada y guarderías con servicios adicionales (peluquería, recreación, adiestramiento).
- Diversificación de la oferta: El aumento de la competencia ha impulsado la innovación y la diferenciación en el mercado, beneficiando a los consumidores con una variedad de opciones adaptadas a distintos presupuestos y necesidades.

En Chile existen distintas actividades económicas dentro de la Industria del cuidado de mascotas, la venta al por menor de alimentos y accesorios para mascotas en comercios especializados, es la actividad que más abarca el mercado, posicionándose en primer lugar con 8100 empresas en el año 2023. Y \$39.494.897 de UF en venta en el año 2023.

Las guarderías de mascotas están dentro de la actividad “Servicios de adiestramiento, guardería, peluquería, paseo de mascotas (excepto act. veterinarias)”, en los años 2019 y 2020, no hubo un aumento considerable, y ya con la reactivación económica en el 2021, hubo un aumento de 100 empresas aproximadamente.

Tabla 8: Ventas anuales por actividad económica 960901

Ventas anuales en UF	2019	2020	2021	2022	2023
Servicios de adiestramiento, guardería, peluquería, paseo de mascotas (excepto act. veterinarias)	92.351	107.121	204.343	223.562	327.068

Fuente: Elaboración propia

Según la encuesta "El Chile que viene" de Cadem (2022), el 86% de los chilenos posee al menos una mascota, y el promedio de animales por hogar aumentó de 2,3 en 2019 a 2,7 en 2022. Este incremento ha impulsado la demanda de servicios especializados, especialmente en sectores urbanos y de mayores ingresos. Además, el teletrabajo y la flexibilidad laboral han modificado los hábitos de consumo, generando nuevas oportunidades para el sector de guarderías y hoteles de mascotas.

Factores sociales

Los factores sociales juegan un rol fundamental en el desarrollo y crecimiento de la industria de servicios para mascotas en Chile. El cambio en la percepción y el trato hacia los animales de compañía ha sido especialmente notorio en la última década, impulsando tanto la demanda como la diversificación de servicios especializados.

- Evolución de la percepción social y la tenencia responsable

Antes de la promulgación de la Ley 21.020 en 2017, Chile ya mostraba una preocupación creciente por el bienestar animal, aunque la legislación era limitada. La aprobación de esta ley marcó un hito en la protección de los animales de compañía, motivada en parte por la presión social generada tras la viralización de un video de maltrato animal que sensibilizó a la ciudadanía y movilizó a organizaciones y personas para exigir cambios legales (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2021). Desde entonces, el país ha avanzado en la promoción de la tenencia responsable y el respeto hacia las mascotas.

- Cambios en la relación entre personas y mascotas

La encuesta Cadem (2022) revela que el 96% de los chilenos considera a su mascota como parte de la familia, evidenciando una profunda transformación en el vínculo afectivo y social entre humanos y animales. Este fenómeno se ha reflejado en el aumento sostenido de mascotas en los hogares, así como en la disposición a invertir en su bienestar, salud y comodidad.

La "humanización" de las mascotas se ha traducido en una mayor demanda de servicios personalizados, desde guarderías y hoteles hasta atención veterinaria, peluquería y recreación. Este cambio cultural ha sido acompañado por una mayor conciencia sobre el bienestar animal y la importancia de la educación en tenencia responsable.

- Programas y alianzas para la tenencia responsable

El Programa de Tenencia Responsable de Animales de Compañía ha implementado instancias de capacitación, como cursos e-learning dirigidos a funcionarios municipales y especialmente a médicos veterinarios, con el objetivo de fortalecer sus competencias y mejorar la gestión de proyectos locales relacionados con el bienestar animal (Ministerio de Salud, 2022).

Además, se han establecido alianzas estratégicas con entidades como CONAF, Ministerio de Medio Ambiente, Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), INDAP y el Ministerio de Salud, permitiendo abordar el tema de manera integral y multidisciplinaria. Estas acciones han sido especialmente relevantes en sectores con mayores dificultades socioeconómicas, donde históricamente ha habido menor acceso a servicios veterinarios, ya sea por barreras geográficas o sociales.

- **Inclusión social y acceso a servicios**

Las políticas públicas y programas de tenencia responsable han priorizado la intervención en comunidades vulnerables, llegando a zonas donde nunca antes se habían ofrecido servicios veterinarios. Esto ha contribuido a reducir las brechas en el acceso al bienestar animal y a fomentar la equidad social en el cuidado de mascotas.

- **Tendencias pet-friendly en el entorno laboral**

La tendencia pet-friendly ha ganado terreno en el mundo laboral, con empresas nacionales e internacionales adoptando políticas que permiten a los colaboradores llevar sus mascotas al trabajo, como una estrategia para mejorar el bienestar, la tranquilidad y la productividad de los empleados (Humannet, 2022). Entre las compañías que han implementado estas prácticas destacan Facebook, Amazon y Purina, aunque cada vez más empresas chilenas exploran esta modalidad.

- **Cambios en hábitos de movilidad y demanda de servicios**

El aumento en la movilidad y frecuencia de viaje de las personas ha generado una mayor necesidad de servicios confiables para el cuidado de mascotas durante la ausencia de sus dueños. La demanda de guarderías, hoteles y cuidadores especializados ha crecido, especialmente en zonas urbanas, donde la vida laboral y social exige alternativas seguras y flexibles para el bienestar animal.

Factores tecnológicos

Durante la pandemia de COVID-19, el teletrabajo se consolidó como una modalidad predominante en el país, facilitando el cuidado y compañía de las mascotas en el hogar. Sin embargo, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE, 2023), en 2023 se observó una reducción del 75% en la cantidad de teletrabajadores, lo que significó que aproximadamente 278.114 personas retornaron a la presencialidad. Este cambio ha tenido repercusiones directas en la dinámica familiar y en la demanda de servicios de cuidado para mascotas, ya que muchos dueños deben dejar a sus animales solos durante el día.

Como respuesta, ha crecido el uso de tecnologías de monitoreo y seguridad, tales como cámaras inteligentes, aplicaciones móviles y servicios de cuidadores a domicilio, permitiendo a los propietarios supervisar y atender las necesidades de sus mascotas en tiempo real. En este escenario, la incorporación de cámaras de vigilancia y sistemas de monitoreo en tiempo real dentro de la guardería no solo responde a una tendencia creciente, sino que puede convertirse en un valor diferenciador para el negocio, permitiendo a los clientes observar a sus mascotas desde sus dispositivos móviles y generando mayor confianza y tranquilidad (INE, 2023)..

La digitalización ha impulsado el crecimiento del comercio electrónico en el sector de mascotas. De acuerdo con la encuesta Cadem (2022), el 29% de los dueños de mascotas ha realizado compras online de productos y servicios para sus animales, evidenciando una tendencia creciente en la adopción de plataformas digitales para la adquisición de alimentos, accesorios, juguetes y atención veterinaria.

Además, el desarrollo de marketplaces especializados y aplicaciones móviles ha facilitado la comparación de precios, la personalización de servicios y la gestión de reservas para guarderías y hoteles de mascotas. Empresas como Pet Happy, TiendaMIA y Mercado Libre han expandido su oferta digital, adaptándose a las nuevas necesidades de los consumidores.

El avance tecnológico ha dado lugar a la innovación en productos y servicios para mascotas, incluyendo:

- Dispositivos de rastreo GPS y microchips para identificación y seguridad.
- Aplicaciones móviles para gestión de reservas, control de salud y bienestar animal.

- Plataformas de telemedicina veterinaria, que permiten consultas y seguimiento remoto.
- Servicios automatizados de alimentación y entretenimiento, como dispensadores inteligentes y juguetes interactivos.
- Estas innovaciones han mejorado la experiencia de los dueños y el bienestar de las mascotas, además de abrir nuevas oportunidades de negocio en el sector.

Por último, el uso de redes sociales ha transformado la forma en que los dueños de mascotas interactúan con marcas, servicios y comunidades. Según Cadem (2022), un 24% de los encuestados sigue a algún animal en redes sociales y un 7% indica que su mascota tiene perfil propio en alguna plataforma digital. Esta tendencia ha fomentado la creación de comunidades virtuales, el intercambio de experiencias y la promoción de productos y servicios a través de influencers animales.

Factores ecológicos

Los factores ecológicos han adquirido creciente relevancia en la gestión y desarrollo de servicios para mascotas, especialmente en contextos urbanos como la Región Metropolitana. La preocupación por el impacto ambiental de la tenencia de animales de compañía y la responsabilidad en el manejo de residuos son aspectos clave que influyen tanto en políticas públicas como en la percepción de los consumidores.

La esterilización de mascotas es una de las principales estrategias impulsadas por el Estado para controlar la sobrepoblación canina y felina, reducir el abandono y disminuir riesgos asociados como mordeduras y agresiones (Ministerio de Salud, 2022). La implementación de campañas de esterilización masiva y el fomento de la tenencia responsable contribuyen a mitigar el impacto ambiental y social del abandono animal.

El Registro Nacional de Mascotas, que exige la identificación mediante microchip, facilita la trazabilidad de los animales, disminuye la cantidad de mascotas extraviadas y abandonadas, y permite una gestión más eficiente de la población animal en el territorio (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, 2023).

El manejo adecuado de los residuos generados por mascotas, especialmente las heces, es un desafío relevante en espacios públicos y privados. Según datos de la Municipalidad de Vitacura (2023), se acumulan aproximadamente 400 kilogramos de

desechos de mascotas mensualmente en plazas y parques, y un gran porcentaje de estos residuos queda sin recoger, contribuyendo a la contaminación ambiental y afectando la salud pública.

La presencia de heces caninas en áreas verdes puede contaminar el suelo y el agua, transmitir enfermedades zoonóticas y deteriorar la calidad de vida urbana. Por ello, es fundamental que la guardería de mascota adopte protocolos estrictos de limpieza y disposición de residuos, promoviendo prácticas sostenibles y responsables entre sus usuarios.

El cumplimiento de la normativa vigente en materia ambiental y de tenencia responsable es esencial para el funcionamiento de la guardería, evitando sanciones y fortaleciendo la reputación del negocio. La adopción de medidas ecológicas puede ser comunicada como parte de la propuesta de valor, atrayendo a clientes que buscan servicios alineados con el cuidado del entorno.

5.2.2 Cinco fuerzas de Porter

A continuación, se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter para comprender cómo se comportará la industria y el mercado ante la entrada de una nueva guardería de mascotas en la Región Metropolitana.

Tabla 8: Análisis Cinco Fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	Grado	Justificación
Poder de negociación de los clientes	Alto	Gran variedad de alternativas y precios similares, los clientes pueden elegir y negociar fácilmente.
Poder de negociación de los proveedores	Medio	Existen muchos proveedores, pero si se busca calidad premium, algunos pueden tener mayor influencia.
Amenaza de productos o servicios sustitutos	Medio	Cuidadores a domicilio y paseadores son opciones más económicas y pueden desviar parte de la demanda.
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Medio	La inversión inicial es accesible, pero la reputación y fidelidad de los clientes son barreras relevantes.

Rivalidad entre competidores actuales	Alto	Muchas empresas compiten en calidad, servicios adicionales, tecnología y precios en una zona urbana.
---------------------------------------	------	--

Fuente: Elaboración propia

Poder de negociación de los clientes.

En la Región Metropolitana existe una amplia variedad de opciones para el cuidado de mascotas, incluyendo hoteles, guarderías, cuidadores particulares y la alternativa de dejar a las mascotas con familiares o conocidos. Muchos de estos servicios se promocionan a través de sitios web y redes sociales, facilitando la comparación y acceso a diferentes ofertas.

El precio de los servicios tiende a ser similar entre competidores, lo que otorga a los clientes un alto poder de negociación, ya que pueden elegir fácilmente entre distintas alternativas según sus necesidades y preferencias. Por lo tanto, la guardería debe enfocarse en ofrecer propuestas de valor diferenciadas, como instalaciones modernas, servicios adicionales o atención personalizada, para captar y retener clientes.

Poder de negociación de los proveedores.

El sector cuenta con múltiples proveedores de alimentos, accesorios, juguetes y servicios veterinarios, desde supermercados y minoristas hasta mayoristas especializados. Esta diversidad facilita la adquisición de insumos y contribuye a que el poder de negociación de los proveedores sea, en general, bajo a medio, ya que la guardería puede comparar precios y elegir entre distintas opciones según su conveniencia.

Dado que el enfoque de la guardería es entregar un servicio de calidad, pero manteniendo precios accesibles para el consumidor, no existe una dependencia significativa de proveedores exclusivos o especializados en productos premium. Esto permite negociar mejores condiciones y mantener costos controlados, asegurando la viabilidad económica del negocio sin sacrificar la calidad básica del servicio.

Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La amenaza de sustitutos en el mercado de guarderías de mascotas se considera de nivel medio, debido a la existencia de diversas alternativas que pueden cubrir, aunque parcialmente, la necesidad de cuidado temporal de mascotas. Entre los principales sustitutos destacan los cuidadores a domicilio, paseadores de perros y el alojamiento en casa de

familiares o amigos. Estas opciones suelen ser más económicas y flexibles para ciertos propietarios, especialmente aquellos que buscan soluciones personalizadas o de bajo costo (Riquelme Castro, 2021).

Los cuidadores a domicilio ofrecen ventajas como la atención personalizada en el entorno habitual del animal, lo que reduce el estrés y facilita la adaptación. Los paseadores de perros permiten mantener la rutina de ejercicio y socialización, aunque no cubren necesidades de alojamiento prolongado. Además, los hospedajes informales (familiares o amigos) suelen ser gratuitos o de bajo costo, lo que representa una competencia directa en términos de precio y confianza (Universidad ESAN, 2023).

Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado presenta una barrera de entrada moderada. Si bien la inversión inicial para abrir una guardería de mascotas no es excesivamente alta, la reputación y la fidelidad de los clientes hacia empresas ya establecidas representan obstáculos importantes para los nuevos competidores.

Este alto nivel de competencia se traduce en una constante innovación por parte de las empresas, que buscan captar y fidelizar clientes mediante propuestas de valor diferenciadas. Por ejemplo, algunas guarderías incorporan tecnología para el monitoreo remoto de las mascotas, ofrecen programas de socialización y entrenamiento, o agregan servicios veterinarios y de estética animal para destacar frente a sus rivales (Cabargas, 2021).

Rivalidad de los competidores actuales.

La rivalidad en el sector de guarderías y hoteles de mascotas en la Región Metropolitana es alta, principalmente debido al crecimiento sostenido de la demanda y a la proliferación de empresas dedicadas al cuidado de mascotas. Actualmente existen diversos competidores que ofrecen servicios similares, lo que obliga a cada empresa a diferenciarse a través de la calidad del servicio, infraestructura, precios, servicios adicionales (como atención veterinaria, entrenamiento, tecnología de monitoreo, entre otros) y estrategias de marketing digital (Riquelme Castro, 2021).

Este alto nivel de competencia se traduce en una constante innovación por parte de las empresas, que buscan captar y fidelizar clientes mediante propuestas de valor diferenciadas. Por ejemplo, algunas guarderías incorporan tecnología para el monitoreo remoto de las

mascotas, ofrecen programas de socialización y entrenamiento, o agregan servicios veterinarios y de estética animal para destacar frente a sus rivales (Cabargas, 2021).

Según informes de mercado, la rivalidad competitiva se intensifica por la presencia de operadores tanto grandes como pequeños, con diferentes niveles de inversión y alcance. Además, el uso de estrategias de marketing digital y la promoción en redes sociales han aumentado la visibilidad de los servicios y la facilidad para comparar alternativas, lo que contribuye a que los consumidores sean más exigentes y la competencia sea aún más marcada (Informes de Expertos, 2024).

5.3 Resultado del Análisis externo

El análisis externo muestra que el sector de cuidado de mascotas en Chile está viviendo un momento de expansión, impulsado por una mayor conciencia social sobre la tenencia responsable y el bienestar animal, reforzada por regulaciones como la Ley 21.020. Esta tendencia ha generado un aumento en la demanda de servicios de guardería, lo que abre oportunidades importantes para quienes buscan emprender en el rubro.

Sin embargo, la recuperación económica post pandemia ha traído consigo cierta inestabilidad en los hábitos de consumo, lo que obliga a las empresas a ser flexibles y estar atentas a los cambios en las preferencias de los clientes. Además, la alta competencia y las exigencias regulatorias demandan que las nuevas empresas se diferencien no solo por la calidad del servicio, sino también por el uso de tecnología y el cumplimiento de las normativas vigentes.

En resumen, se trata de una industria dinámica y en constante evolución, donde el éxito dependerá de la capacidad de adaptarse a las nuevas tendencias y de entender profundamente las necesidades de los consumidores.

5.4 Análisis interno

Para conocer los aspectos internos de la empresa se deben comprender las distintas actividades, recursos, procesos y aspectos internos de la guardería de mascotas, para obtener estos aspectos de la organización con más detalle se desarrolla el análisis FODA y la cadena de valor.

5.4.1 Análisis FODA

Oportunidades

- Enfoque positivo hacia el cuidado de los animales: El creciente reconocimiento de la importancia del bienestar animal en Chile crea un entorno favorable para las empresas del sector. Este enfoque se traduce en un aumento de la demanda por servicios que garanticen la seguridad y el bienestar de las mascotas
- Avance tecnológico: La proliferación de nuevas tecnologías, como aplicaciones móviles y plataformas en línea, permite a las empresas ofrecer servicios más eficientes y personalizados. Esto no solo mejora la experiencia del cliente, sino que también optimiza la gestión operativa
- Crecimiento del mercado global: La expansión del mercado de cuidado de mascotas a nivel mundial influye en el mercado nacional, abriendo la puerta a prácticas y tendencias innovadoras que pueden ser adaptadas y adoptadas localmente.
- Aumento de mascotas en el país: Con el creciente número de mascotas en los hogares chilenos, existe una oportunidad significativa para capturar y atender esta demanda. Esto sugiere un mercado potencialmente amplio para servicios de guardería, entrenamiento y otros cuidados.
- Alianzas estratégicas: Formar colaboraciones con veterinarias, tiendas de mascotas o empresas de productos para animales puede ayudar a aumentar la visibilidad y el alcance de los servicios ofrecidos, además de crear paquetes atractivos para los clientes.
- Cambio generacional: Las generaciones más jóvenes, como los Millennials y la Generación Z, muestran una mayor preocupación por el bienestar de las mascotas, lo que se traduce en un mayor gasto en servicios de calidad. Este enfoque ético y responsable hacia los animales puede ser un pilar fundamental para las empresas que buscan posicionarse en el mercado.
- Interés de empresas en responsabilidad social: La creciente tendencia de las empresas hacia prácticas de responsabilidad social puede abrir puertas para que las guarderías de mascotas se asocien con organizaciones corporativas que deseen ofrecer servicios a sus empleados o participar en iniciativas comunitarias relacionadas con el bienestar animal.
-

Amenazas

- Competidores con mayor experiencia y años en el mercado: El sector del cuidado de mascotas ya cuenta con jugadores establecidos que tienen una base de clientes leales y experiencia en el mercado. Esto puede dificultar la captación de nuevos clientes para empresas recién ingresadas.
- Barreras de entrada media-alta, Las barreras de entrada en la industria pueden ser media-alta, incluyendo regulaciones, estándares de calidad y la necesidad de establecer una reputación sólida. Estos factores pueden dificultar el acceso para nuevas empresas que buscan ingresar al mercado.
- Desinterés del consumidor: Existe el riesgo de que algunos segmentos de la población no valoren adecuadamente los servicios de cuidado de mascotas, prefiriendo opciones más económicas o incluso el cuidado informal a través de amigos o familiares.

Fortalezas

- Ubicación céntrica: Una ubicación estratégica puede atraer a un mayor número de clientes potenciales, facilitando la accesibilidad y aumentando la visibilidad de los servicios ofrecidos.
- Enfoque en el bienestar animal: Ofrecer servicios que prioricen el cuidado y la diversión de las mascotas puede ser un diferenciador clave en un mercado saturado. Esto incluye áreas de recreación, socialización y atención personalizada.
- Personal capacitado y centrado en el cliente: Tener un equipo comprometido con la satisfacción del cliente y el bienestar de los animales es una fortaleza crítica que puede fomentar la lealtad del cliente y generar recomendaciones.
- Seguridad y tecnología: La implementación de medidas de seguridad, como monitoreo 24/7 y la posibilidad de que los clientes verifiquen el estado de sus mascotas a través de cámaras, genera confianza y tranquilidad en los propietarios, mejorando la percepción del servicio.

Debilidades

- Ingreso reciente al mercado: Ser un nuevo participante en un mercado competitivo puede significar dificultades para establecer una base de clientes sólida y reconocida. Es esencial construir una reputación positiva desde el principio.

- Falta de clientes leales: Sin un historial de servicios y clientes satisfechos, es un desafío atraer y retener a los primeros clientes. La estrategia de marketing y la calidad del servicio serán cruciales para convertir a los clientes nuevos en recurrentes.
- Bajo impacto en el mercado: La falta de reconocimiento de marca puede limitar el alcance inicial de la empresa, haciendo que la competencia se beneficie de una mayor visibilidad y reputación en el mercado.

Tabla 9: Matriz TOWS

FO – Estrategias para usar fortalezas y explotar oportunidades	DO – Estrategias para superar debilidades y capturar oportunidades
La ubicación céntrica y el enfoque en bienestar animal pueden ser aprovechados para captar el creciente segmento de dueños de mascotas que buscan servicios accesibles y de calidad. Además, el personal capacitado y el uso de tecnología permiten ofrecer experiencias personalizadas y seguras, alineadas con las expectativas de los clientes jóvenes y el avance tecnológico del sector. Por ejemplo, implementar monitoreo en tiempo real y paquetes de servicios integrados con veterinarias y tiendas especializadas puede aumentar la visibilidad y captar nuevas alianzas.	Si bien la empresa es nueva y carece de clientes leales, la creciente demanda y el aumento de mascotas en Chile representan una oportunidad para construir una base sólida desde el inicio. Es fundamental invertir en marketing digital, promociones de lanzamiento y alianzas estratégicas para aumentar el reconocimiento de marca y atraer a los primeros clientes. La adopción de plataformas en línea y aplicaciones móviles puede facilitar la gestión operativa y mejorar la experiencia del usuario.
FA – Estrategias para apoyarse en fortalezas y mitigar amenazas	DA – Estrategias para minimizar debilidades y reducir el impacto/probabilidad de amenazas
La competencia con empresas consolidadas y las barreras de entrada pueden ser enfrentadas mediante la diferenciación en servicio y tecnología. La capacitación continua del personal y la implementación de protocolos de seguridad avanzados permiten posicionarse como una opción confiable y moderna. Además, la ubicación estratégica facilita el acceso y puede captar clientes que buscan alternativas cercanas y seguras.	Para contrarrestar la falta de reconocimiento y clientes leales frente a competidores establecidos, es clave fortalecer la reputación mediante testimonios, reseñas y actividades de responsabilidad social. La participación en iniciativas comunitarias y colaboraciones con empresas puede aumentar la visibilidad y construir confianza en el mercado. Asimismo, la mejora continua en la calidad del servicio y la comunicación transparente ayudan a reducir el riesgo de desinterés por parte de los potenciales clientes.

Fuente: Elaboración propia

5.4.2 Cadena de valor

5.4.2.1 Actividades Primarias

Logística de Entrada:

- **Recepción de mascotas en la guardería de mascotas**

Este proceso incluye la recolección de información vital, incluyendo nombre de mascota, edad, necesidades especiales, nombre del dueño, número telefónico, correo y dirección.

- **Almacenamiento de suministros**

1. Organización de alimentos, juguetes, camas, materiales de limpieza.
2. Control de inventario para asegurar cantidad de suministros suficiente.

Operaciones:

- **Cuidado diario**

El cuidado diario implica alimentación adaptada a las necesidades de cada mascota, paseos y ejercicios, además de actividades recreativas, y entretenimiento.

- **Mantenimiento**

La limpieza y desinfección regular de las instalaciones son esenciales para la salud de las mascotas.

- Limpieza diaria de áreas de juego, área para dormir, baños y cocina.
- Revisar la seguridad de instalaciones, cercas, cámaras, puerta de acceso, seguridad de las camas.
- Desinfección regular para prevenir enfermedades.

Logística de salida:

- **Entrega y recogida de mascotas**

- Coordinación de horario de ruta para transportar las mascotas.
- Asegurarse de que el transporte sea adecuado y seguro.

- **Coordinación con proveedores**

Mantener relaciones sólidas con proveedores garantiza la disponibilidad constante de productos necesarios, mejorando la eficiencia operativa.

- Gestión de pedidos y entrega de productos necesarios
- Relaciones establecidas con proveedores de suministros.

Marketing y ventas:

- **Promoción de los servicios**
 - Creación de Redes sociales, página web, aplicación para atraer clientes.
 - Participación en ferias locales, y eventos para aumentar visibilidad de la guardería.
- **Ofertas y Paquetes especiales**
 - Creación de descuentos para reservas con mayor tiempo de estadía y por referencias.
 - Programa de fidelidad, para clientes recurrentes.

Servicios:

- **Atención al cliente**

Gestión de consultas, dudas y reclamos a través de los canales de comunicación, página web, aplicación y presencial.
- **Seguimiento post-servicio**
 - Proporcionar actualizaciones y fotos de la estadía de las mascotas.
 - Retroalimentación sobre el servicio entregado.

5.4.2.2 Actividades Secundarias (de soporte):

Infraestructura de la empresa:

- **Gestión administrativa**
 - Supervisión de las operaciones de la guardería.
 - Gestión del personal y las finanzas para asegurar rentabilidad.
- **Planificación estratégica**

Definir objetivos a largo plazo y políticas para mejorar el servicio ayuda a guiar el crecimiento de la empresa
- **Cumplimiento normativo**

Asegurar el cumplimiento de las regulaciones locales sobre el bienestar animal.

Gestión de recursos humanos:

- **Contratación y capacitación**

Selección de personal calificado para el puesto, capacitando y formando continuamente, sobre el cuidado animal y atención al cliente.

- **Desarrollo del personal**

- Evaluaciones de desempeño
- Programa de incentivo para motivar al equipo de trabajo.
- Programa de formación sobre el cuidado de las mascotas.
- Capacitación para manejo de emergencias.

- **Bienestar del empleado**

Fomentar un ambiente positivo y de trabajo en equipo puede aumentar la satisfacción y productividad del personal.

Desarrollo de tecnología:

- **Sistema de Gestión de Mascotas**

Implementación de sistemas para el registro de mascotas, programación de horarios y facturación.

- **Presencia en Línea**

Desarrollo y mantenimiento de una página web, aplicación móvil y redes sociales para atraer clientes.

- **Herramientas de Comunicación**

Uso de aplicación y página web para facilitar la comunicación entre el personal y los dueños de mascotas.

Compras:

- **Selección de proveedores**

Selección de proveedores de alimentos, juguetes, productos del cuidado animal en general.

- **Control de inventarios**

Monitoreo constante de los suministros, para optimizar costos y evitar escasez de inventario para uso diario.

Margen:

La provisión de servicios recreativos, baños, peluquería y atención veterinaria transforma la guardería en un espacio integral para el bienestar animal. Las alianzas estratégicas con proveedores y especialistas amplían la oferta y mejoran la calidad. El marketing efectivo y los programas de fidelización fortalecen el vínculo con los clientes, mientras que la gestión eficiente y la atención personalizada aseguran que cada mascota y dueño se sientan valorados y cuidados (Porter, 1985; Universidad de Chile, 2023).

Dentro de Las actividades que aportan valor adicional a la propuesta de la empresa incluyen:

- **Provisión de servicios:** El cuidado diario y actividades recreativas no solo cumplen con las necesidades básicas de las mascotas, sino que también generan un ambiente enriquecedor.
- **Servicios adicionales:** Ofrecer servicios como baños, peluquería y atención veterinaria agrega valor y conveniencia para los clientes.
- **Relación con proveedores:** Colaboraciones con veterinarios y entrenadores aumentan la oferta de servicios y mejoran la calidad de atención.
- **Marketing y ventas:** Estrategias de publicidad efectivas y programas de fidelización crean un fuerte vínculo con los clientes y fomentan el crecimiento.
- **Operaciones:** La gestión eficiente de instalaciones y personal asegura que las mascotas reciban el mejor cuidado posible.
- **Atención al cliente:** Mantener una comunicación clara y efectiva contribuye a una experiencia del cliente positiva y fomenta la lealtad.
- **Logística:** Ofrecer servicios de recogida y entrega mejora la comodidad y satisfacción del cliente.

5.5 Resultados del Análisis interno

La combinación de los análisis FODA y de la cadena de valor proporciona una visión clara de la situación actual de la guardería de mascotas. Las oportunidades del mercado y las fortalezas internas posicionan favorablemente a la empresa para crecer y captar un segmento de clientes que valora el bienestar animal. No obstante, es fundamental prestar atención a las amenazas competitivas y a la fidelización de los clientes. Al implementar prácticas eficaces

en cada eslabón de la cadena de valor, la guardería puede mejorar su oferta de servicios y construir una reputación sólida, lo que será clave para su sostenibilidad y éxito a largo plazo.

5.6 Modelo de Negocio

Para determinar el modelo de negocio para el proyecto de una guardería de mascotas en la región metropolitana de Chile, se hará uso del modelo CANVAS, que va a permitir desarrollar un modelo en base a un enfoque más tradicional y completo.

Como se ha comentado a lo largo de este proyecto, las mascotas han logrado adentrarse en la vida de las personas de una manera más íntima, y las personas se han enfocado mucho más en el bienestar animal. Se sabe que las mascotas tienen necesidades que deben ser cubiertas para alcanzar salud y bienestar. Sin embargo, debido a factores como el ritmo de vida acelerado, largas jornadas laborales, compromisos familiares y limitaciones de tiempo, algunas de estas necesidades no logran ser satisfechas por los dueños, lo que afecta tanto a los tutores en sus planes y vida cotidiana, como a las mascotas en su bienestar emocional y físico.

Segmento de clientes:

- Habitantes de la Región Metropolitana que requieren servicios de guardería durante el horario laboral, en situaciones de emergencia o durante períodos de vacaciones.
- Dueños de mascotas que valoran un buen trato y seguridad para sus animales.
- Usuarios mayores de 18 años con estabilidad laboral.

Propuesta de valor:

- Ofrecer un espacio seguro y enriquecedor para las mascotas, con atención personalizada y cuidados especializados, garantizando su bienestar emocional y físico.
- Servicios adicionales como entrenamiento, atención veterinaria y productos para el cuidado de mascotas.

Canales:

- Plataforma en línea (página web y aplicación móvil) para facilitar el acceso a la información y servicios.
- Redes sociales para la promoción y el contacto con clientes.

- Canales físicos, como folletos en veterinarias, parques y otros lugares frecuentados por dueños de mascotas.

Relación con los clientes:

- Atención al cliente 24/7 a través de WhatsApp y teléfono.
- Monitoreo en tiempo real de las mascotas mediante cámaras de seguridad, accesibles a través de la aplicación móvil.

Recursos claves:

- Personal capacitado en el cuidado de mascotas, transporte, seguridad y limpieza.
- Médico veterinario para atención preventiva y en caso de emergencias.
- Accesorios e insumos necesarios para el bienestar de las mascotas.

Alianzas claves:

- Socios estratégicos, distribuidores de insumos, alimentos y accesorios.
- Clínicas veterinarias para atención médica y servicios adicionales.

Actividades claves:

- Cuidado diario de las mascotas, incluyendo alimentación, ejercicio y atención personalizada.
- Estrategias de marketing y promoción para atraer clientes.
- Capacitación continua del personal para garantizar un servicio de alta calidad.

Flujo de ingreso:

- Ingresos generados por estancias diarias, semanales y mensuales.
- Servicios adicionales, como baño, transporte, veterinario y hospedaje.
- Venta de productos para mascotas en la guardería.

Estructura de costes:

Costos fijos

- Remuneraciones, servicios de luz, agua, gas, Internet, mantención de Web y aplicación. Patente y derechos municipales.

Costos variables

- Reinversión en Inventario, Bienes, y productos ofrecidos en el Pet Shop, publicidad, Comisión Transbank, Gastos por capacitación, Bonificaciones y combustible.

5.7 Estudio de mercado

El presente estudio de mercado tiene como finalidad determinar la viabilidad del proyecto de guardería de mascotas en la Región Metropolitana de Chile. Para ello, se desarrolló una investigación mixta, que combinó:

Investigación secundaria: revisión de fuentes oficiales (Instituto Nacional de Estadísticas [INE], Subdere/Registro Nacional de Mascotas, encuesta Cadem 2022, Servicio de Impuestos Internos [SII], estudios sectoriales y literatura especializada). También se realizó observación de la oferta disponible en páginas web y redes sociales de empresas del rubro.

Investigación primaria: aplicación de una encuesta estructurada, compuesta por 22 preguntas, mediante formulario de Google, a residentes mayores de 18 años de la Región Metropolitana. El cuestionario consideró variables demográficas, tenencia de mascotas, conducta de gasto, uso de servicios, disposición de pago y nivel de interés en servicios complementarios (transporte, higiene, hospedaje, vacaciones).

Para el cálculo de la muestra representativa, se utilizó la fórmula de muestreo para poblaciones finitas, considerando la población mayor de 15 años de la Región Metropolitana (INE, 2017).

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

- n : Tamaño de muestra que se busca
- N : Tamaño de la población
- Z : Nivel de confianza
- p : Probabilidad de que ocurra
- q : Probabilidad de que NO ocurra
- e : Margen de error

Tabla 9: Definición de tamaño de muestra

Definición de variables	
N	6.837.956
Z	95%
p	90%
q	10%
e	5,507%
n	114

Fuente: Elaboración propia

Se recibieron 124 respuestas, de las cuales 115 (93,5%) correspondieron efectivamente a residentes de la Región Metropolitana válidos tras depuración.

5.7.1 Análisis de la demanda

La tenencia de mascotas en Chile es un fenómeno ampliamente extendido. Según Cadem (2022), un 86% de los hogares declara tener al menos una mascota, con un promedio de 2,7 mascotas por hogar en la Región Metropolitana. Estos datos confirman la consolidación de las mascotas como miembros de la familia.

Los resultados de la encuesta aplicada en este estudio muestran que:

- El 93,5% de los encuestados habita en la Región Metropolitana.
- El 61,7% pertenece al grupo etario entre 18 y 30 años, seguido de un 17,4% entre 41 y 50 años.
- El 86,1% de los encuestados posee mascotas y, entre quienes no las tienen, un 56,3% considera adoptar.
- El 72,7% de los encuestados con mascotas tiene perros y el 35,4% gatos.
- El 42,4% de los encuestados con mascotas declaró tenerlas registradas en el Registro Nacional de Mascotas.

Estos datos permiten concluir que la mayor proporción del mercado objetivo corresponde a dueños de perros jóvenes-adultos, con alta disposición a pagar por servicios de cuidado y socialización.

Para estimar la demanda esperada del servicio de guardería, se consideraron los siguientes criterios base:

- Población proyectada de la Región Metropolitana mayor de 15 años (INE, 2017).

- Mascotas registradas en el Registro Nacional de Mascotas (Subdere, 2018–2023), incluyendo proyecciones a futuro.
- Resultados de la encuesta aplicada: el 42,4% de los encuestados declaró tener a su mascota registrada en el registro oficial, y el 31,48% de estos manifestó estar dispuesto a contratar el servicio.

Tabla 10: Habitantes dispuestos a contratar el servicio.

		2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033
Habitantes en la RM		6.893.479	6.948.607	7.001.396	7.052.282	7.101.056	7.149.780	7.199.478	7.245.885	7.286.595	7.324.059
Mascotas registradas en la RM		898.562	977.886	1.047.153	1.106.839	1.157.371	1.198.841	1.231.152	1.254.886	1.271.181	1.280.760
Disposición a contratar el servicio	31,48%	282.867	307.838	329.644	348.433	364.340	377.395	387.567	395.038	400.168	403.183

Fuente: Elaboración propia

5.7.2 Segmentación del mercado

Perfil sociodemográfico: hombres y mujeres entre 18 y 45 años, residentes en la Región Metropolitana, con empleo estable y niveles de ingreso superiores a \$300.000 CLP.

Psicográfico: tutores que consideran a sus mascotas como integrantes de la familia, preocupados por su bienestar físico y emocional.

Conductual: trabajadores con jornadas extensas o familias que viajan con frecuencia, interesados en guardería diurna durante la semana laboral y hospedaje en vacaciones.

Los resultados de la encuesta reflejan que el 31,48% de los encuestados con mascotas registradas está dispuesto a contratar un servicio de guardería. Además, un 29,6% de trabajadores indicó que dejaría a sus mascotas en horario laboral, y un 67,6% las dejaría durante vacaciones.

5.7.3 Tendencias del mercado

El crecimiento del mercado de mascotas en Chile ha estado marcado por:

Aumento en la adopción de mascotas: la encuesta Cadem (2022) registró un alza en la tenencia de gatos, complementando la predominancia de perros.

- Cuidado premium: preferencia por accesorios, alimentación especializada y servicios de higiene (grooming).
- Servicios especializados: baja frecuencia en hotelería y entrenamiento, pero con tendencia creciente en 2022 respecto a 2019.
- Espacios pet-friendly: aunque aún con baja asistencia, presentan una tendencia ascendente y mayor interés.

Estas tendencias confirman una creciente disposición de los tutores a invertir en servicios que mejoren la calidad de vida de sus mascotas.

5.7.4 Frecuencia de uso

El uso de los distintos servicios para mascotas presenta variaciones importantes según la necesidad de los tutores:

Hospedaje: Los servicios de hotel o residencia temporal para mascotas presentan un uso ocasional. Según la Universidad EAFIT (2024), solo un 33% de los tutores utiliza hoteles o guarderías durante vacaciones, mientras que el 67% prefiere dejar a sus mascotas con familiares o conocidos. Esto confirma que el hospedaje se concentra en periodos específicos como viajes prolongados o vacaciones anuales, y no constituye un servicio de uso frecuente.

Para estimar con mayor precisión la frecuencia de uso de este servicio, es útil considerar la duración promedio de las vacaciones anuales de los trabajadores en Chile. Según datos de la plataforma Buk, los colaboradores en Chile disfrutaban de aproximadamente 13,9 días hábiles de vacaciones al año, en promedio, lo que equivale a casi 2,8 semanas de descanso remunerado.

Con estos datos, la estimación se ajusta de la siguiente manera:

Si un 33 % de los tutores utiliza servicios de hospedaje para sus mascotas durante sus vacaciones, y considerando que el promedio de días de vacaciones anuales es de 13,9 días hábiles, podemos estimar que cada tutor que opta por este servicio lo hace en cerca de 13 a 15 días al año.

Peluquería e Higiene: La demanda por servicios de higiene es significativamente más alta que la de hospedaje. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Tenencia Responsable (SUBDERE, 2021), el 87,7% de los tutores de perros llevó a sus animales a la peluquería o baño al menos una vez en el último año, mientras que en gatos esta cifra fue de aproximadamente un 30%. Estos datos reflejan una preferencia marcada hacia el aseo en perros, asociado a su mayor exposición al exterior y a la necesidad de mantener un estándar higiénico.

Atención veterinaria: La atención médica constituye un servicio prácticamente universal. Según Purina (2022) y la SUBDERE (2021), el 98,7% de las mascotas en Chile asistió al veterinario al menos una vez en el último año, ya sea para chequeo, vacunación o

consultas por enfermedades. Esto confirma que la mayoría de los tutores incorpora la atención veterinaria dentro de sus gastos regulares.

Transporte: El servicio de transporte, entendido como el traslado de mascotas desde el hogar hacia la guardería y viceversa, está adquiriendo mayor relevancia en áreas urbanas con alta congestión vehicular. Si bien no existen cifras oficiales desagregadas para Chile, estudios sectoriales internacionales como los de la American Pet Products Association (APPA, 2023) muestran un crecimiento sostenido en la demanda por transporte de mascotas, impulsado por la falta de tiempo de los tutores y por la comodidad que representa el servicio puerta a puerta.

En la encuesta aplicada en este estudio, un 22,1% de los encuestados manifestó que utilizaría el servicio de transporte al contratar la guardería, cifra que representa una base de clientes significativa para complementar la propuesta de valor.

La guardería diurna es el eje central del proyecto y se diferencia de otros servicios por su carácter recurrente. A diferencia del hospedaje, que se utiliza de manera ocasional, la guardería está pensada como un apoyo regular a la rutina de los tutores que enfrentan extensas jornadas laborales o compromisos sociales que les impiden brindar atención constante a sus mascotas.

Según la SUBDERE (2021), el 85% de los tutores de perros realiza paseos regulares, de los cuales un 36,1% lo hace diariamente y un 29,2% una vez por semana. Este hábito revela la necesidad de espacios de recreación y socialización que aseguren bienestar físico y emocional para los animales, especialmente en entornos urbanos donde los hogares cuentan con espacios reducidos.

En la encuesta aplicada en este estudio, un 41,8% de los encuestados manifestó interés en utilizar el servicio de guardería al menos una vez a la semana, mientras que un 18,6% indicó que lo haría de manera diaria o casi diaria. Estos resultados permiten estimar que, a diferencia de otros servicios, la guardería puede alcanzar un nivel de demanda recurrente y sostenida en el tiempo, con un flujo constante de atenciones.

La literatura internacional respalda esta tendencia. La American Pet Products Association (APPA, 2023) señala que el segmento de pet services, dentro del cual se incluye la guardería, creció un 11% anual en Estados Unidos entre 2019 y 2022, superando a categorías más tradicionales como la alimentación o los accesorios. Este crecimiento se

atribuye principalmente a la humanización de las mascotas y a la incorporación del cuidado profesional como parte del presupuesto regular de los hogares.

Si bien la demanda potencial del servicio de guardería de mascotas en la Región Metropolitana asciende a millones de atenciones anuales, la cobertura del proyecto está limitada por la capacidad del establecimiento. Para este análisis se considera que, al menos, el 2,5 % de la demanda proyectada podrá ser captada en los primeros años de funcionamiento. Esta proyección está directamente vinculada a la capacidad operativa definida en el Estudio Técnico (punto 5.8).

Tabla 11: Frecuencia promedio servicios guardería

Servicio	Frecuencia promedio
Guardería diurna	48 días/año (1 vez a la semana) en promedio
Hospedaje	13 días/año (días de corrido)
Peluquería/higiene	1 vez/año
Veterinaria	1 vez/año
Transporte	12 veces/año (promedio mensual)

Fuente: Elaboración propia

5.7.5 Análisis de la oferta

Guarderías existentes y servicios

El mercado de servicios para mascotas en Chile presenta un crecimiento sostenido. Según datos del Servicio de Impuestos Internos (SII, 2023), la actividad económica asociada a “Servicios de adiestramiento, guardería, peluquería y paseo de mascotas” aumentó sus ventas en un 254% entre 2019 y 2023, lo que refleja el dinamismo y potencial de este rubro. (punto 4.7)

En la Región Metropolitana, la oferta presenta dos características clave:

- Una alta concentración en comunas específicas, principalmente del sector oriente y el centro.
- Una atomización de la industria, con empresas pequeñas y heterogéneas en calidad, lo que genera un mercado competitivo, pero poco estandarizado.

Destacando las comunas de Santiago y Vitacura con 29 empresas presentes en 2023, seguido de Puente Alto y Providencia, con 25 y 24 empresas respectivamente.

Una participación relevante en las comunas de Colina con 21 empresas, y Las Condes con 13 empresas.

La siguiente tabla muestra la cantidad de empresas formales de servicios para mascotas registradas en distintas comunas:

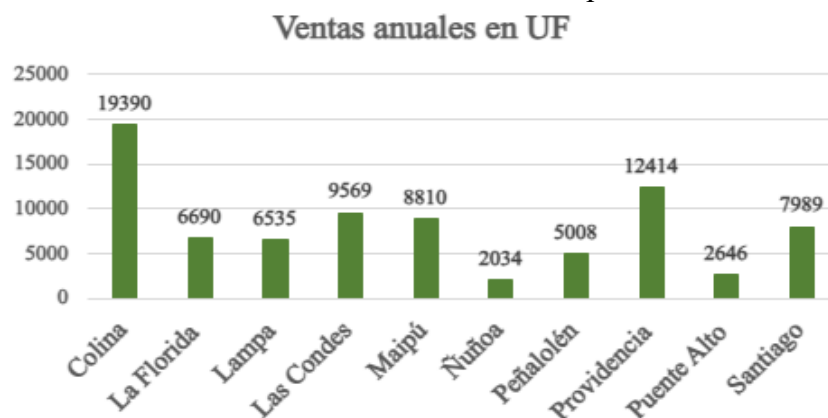
Tabla 12: Cantidad de empresas en la Región Metropolitana año 20223

Comuna	Cantidad de empresas	Comuna	Cantidad de empresas
Buin	5	Melipilla	3
Calera de Tango	3	Ñuñoa	13
Cerrillos	3	Padre Hurtado	4
Cerro Navia	1	Paine	3
Colina	21	Pedro Aguirre Cerda	2
Conchalí	2	Peñaflor	6
Curacaví	6	Peñalolén	12
El Bosque	5	Pirque	4
Estación Central	5	Providencia	24
Huechuraba	4	Pudahuel	4
Independencia	3	Puente Alto	25
Isla de Maipo	2	Quilicura	10
La Cisterna	9	Quinta Normal	5
La Florida	22	Recoleta	5
La Granja	2	Renca	4
La Pintana	2	San Bernardo	3
La Reina	10	San Joaquín	1
Lampa	12	San Miguel	5
Las Condes	13	San Pedro	1
Lo Barnechea	6	San Ramón	1
Lo Espejo	1	Santiago	29
Lo Prado	2	Talagante	3
Macul	5	Vitacura	10
Maipú	29		

Fuente: Elaboración propia

El análisis de ventas permite observar que no solo importa la cantidad de empresas, sino también el volumen de facturación:

Gráfico 7: Ventas anuales en UF por comuna



Fuente: Elaboración propia

La revisión de la distribución de empresas y de las ventas anuales por comuna permite concluir que la oferta actual en la Región Metropolitana presenta una alta concentración en comunas de ingresos medios y altos, como Providencia, Las Condes, Colina y Vitacura, donde se observa una mayor capacidad de pago y empresas con mejores niveles de facturación. En contraste, existen comunas densamente pobladas como Puente Alto y Maipú que, a pesar de contar con una cantidad considerable de empresas, muestran niveles de ventas mucho menores, lo que refleja servicios atomizados y de baja diferenciación. Finalmente, más de la mitad de las comunas carece de oferta formal en este rubro, lo que confirma la existencia de brechas de cobertura territorial y de estandarización de calidad. Estas condiciones refuerzan la oportunidad de implementar una guardería de mascotas en un sector de la Región Metropolitana que combine alta densidad poblacional y capacidad de pago, con el fin de atender una demanda creciente que no encuentra actualmente un servicio profesional y confiable.

Tal como se concluyó en el análisis de Porter previamente desarrollado, la rivalidad entre competidores existentes es alta en comunas de ingresos medios y altos, lo que obliga a buscar diferenciación. Además, la amenaza de sustitutos se materializa en redes informales (familiares, vecinos, cuidadores particulares) que ofrecen un servicio de menor costo, aunque sin regulación ni estándares de calidad.

Por lo tanto, la competencia directa en la región se centra en un reducido número de establecimientos formales, complementados por plataformas digitales que actúan como distribuidores de servicios, lo cual genera un mercado fragmentado y con diferentes niveles de profesionalización.

Tabla 13: Cuadro comparativo entre competidores

Competidor	Redes sociales activas	Región Metropolitana	Cobertura	Página web	App móvil	Tipo
Perryland	Instagram, Facebook	Sí (Colina)	Perros	Sí	No	Establecimiento físico
Peluditos	Instagram, Facebook	Sí (Santiago)	Perros y gatos	Sí	No	Establecimiento físico
El Patio Guardería	Sí (Facebook)	Sí (Colina)	Perros	No	No	Establecimiento físico
Dogin	Instagram, Facebook	Toda RM, digital	Perros y gatos	Sí	Sí	Plataforma / distribuidor de servicios
Guardería del proyecto	Instagram Tiktok	Sí (tSantiago)	Perros y gatos	Sí	Sí	Establecimiento físico

Fuente: Elaboración propia

5.7.5.1 *Análisis de precio*

La definición de precios para los servicios del proyecto debe considerar tanto la disposición de pago de los tutores de mascotas, identificada en la encuesta aplicada, como los valores de referencia recopilados en el marco teórico y en el análisis de mercado.

Los resultados de la encuesta indican que un 39,8% de los encuestados se inclinó por la alternativa de menor precio, mientras que un 33,3% prefirió una opción intermedia y un 26,9% estaría dispuesto a pagar un valor superior siempre que el servicio incorpore beneficios adicionales. Esto confirma que la estrategia del proyecto debe orientarse a un posicionamiento de precios intermedios, con la posibilidad de escalar a servicios premium según la personalización ofrecida.

De acuerdo con la revisión previa en los puntos 4.7 y 5.7.4, los precios de referencia del mercado para servicios similares son los siguientes:

Tabla 13: Comparativa de precios competidores

Servicio	Valor unitario (CLP)	Frecuencia anual estimada	Total anual por cliente (CLP)
Hospedaje	\$14.000	13 días	\$210.000
Peluquería/higiene	\$13.000	1 veces	\$26.000
Veterinaria básica	\$10.000	1 consulta	\$10.000
Guardería diurna	\$12.000	48 días	\$576.000
Transporte	\$7.500	12 viajes	\$30.000

Fuente: Elaboración propia

Estos valores coinciden con los rangos identificados en el análisis previo de la competencia, que varían entre \$7.000 y \$20.000 por día según comuna y nivel de servicio (Dogin, Perryland, Peluditos). Sin embargo, se estableció como estrategia ubicar los precios del proyecto en un nivel intermedio, que equilibre accesibilidad y rentabilidad, diferenciándose a través de un servicio profesionalizado y complementado con transporte y recreación.

El precio de \$12.000 por día de guardería asegura competitividad frente a la oferta en la Región Metropolitana, mientras que el resto de los servicios complementarios refuerzan la propuesta de valor y diversifican las fuentes de ingreso del proyecto.

5.8 Estudio técnico

5.8.1 Definición del servicio y alcance

El presente estudio de factibilidad tiene por objetivo analizar la viabilidad de implementar una guardería de mascotas en la Región Metropolitana, mediante la formulación de un plan de negocios que integre aspectos técnicos, comerciales, legales y financieros.

En este contexto, el servicio se define como una propuesta de cuidado diurno y temporal para perros y gatos, destinada a tutores que requieren delegar el bienestar de sus animales durante la jornada laboral o en períodos de ausencia.

Servicios principales:

- Guardería diurna: eje central del modelo de negocio, con actividades de recreación, alimentación, socialización y supervisión constante.
- Hospedaje ocasional: modalidad de alojamiento de corta estadía, pensada para fines de semana o vacaciones.
- Transporte puerta a puerta: traslado de las mascotas desde y hacia el domicilio de los tutores, incorporado como un elemento diferenciador frente a la competencia.

Servicios complementarios:

- Peluquería e higiene: prestación de servicios básicos de estética e higiene animal, de manera periódica.

- Atención veterinaria básica: a través de convenios con clínicas asociadas, limitada a controles generales, vacunación y desparasitación preventiva.

El alcance territorial está compuesto por los tutores de mascotas de la Región Metropolitana, en particular de comunas urbanas con alta densidad poblacional y con una oferta actual de guarderías acotada y poco estandarizada. La inclusión del servicio de transporte amplía el radio de cobertura potencial, permitiendo atender comunas vecinas.

5.8.2 Localización del proyecto

Para fines del presente plan de negocio, se consideró una propiedad ubicada en la comuna de Santiago, específicamente en Pedro León Ugalde N.º 1260, sector Sierra Bella, la cual fue identificada a través del Portal Inmobiliario de Chile. El inmueble cuenta con una superficie de 298 m² y un valor de \$230.000.000, características que lo convierten en una alternativa factible de habilitación para el funcionamiento de la guardería de mascotas.

De acuerdo con la revisión bibliográfica y experiencias de emprendimientos similares (SUBDERE, 2021; Cadem, 2022; Ramírez, 2023), la selección de la localización se justifica en base a los siguientes aspectos:

- Densidad poblacional y concentración de tutores de mascotas.

Comunas con mayor población y alto porcentaje de hogares con mascotas representan un mercado más atractivo. En la Región Metropolitana, más del 86% de los hogares posee al menos un animal de compañía (Cadem, 2022).

- Accesibilidad y conectividad.

Es necesario que la ubicación cuente con buena conectividad vial para facilitar el traslado de tutores que acuden directamente y para la operación del servicio de transporte puerta a puerta.

- Presencia y concentración de competencia.

El análisis de oferta evidenció que comunas como Providencia, Vitacura y Las Condes concentran servicios premium, mientras que sectores intermedios de la RM tienen menor cobertura formal. Esto abre oportunidades de localización estratégica en comunas con brechas de oferta profesional.

- Disponibilidad de espacio para habilitación.

Los 298 m² permiten el diseño de áreas diferenciadas para recreación, descanso, recepción y servicios complementarios, de acuerdo con los criterios de

bienestar animal establecidos en la Ley N.º 21.020 y la Estrategia Nacional de Tenencia Responsable (SUBDERE, 2021).

5.8.3 Capacidad instalada y oferta interna

La capacidad instalada del establecimiento corresponde al número máximo de mascotas que pueden ser atendidas diariamente bajo condiciones óptimas de espacio, supervisión y bienestar animal. Para su cálculo se consideran tres criterios restrictivos que se complementan entre sí: espacio físico disponible, recursos humanos y estándares de bienestar animal.

1) Espacio Físico:

Diversas normativas internacionales recomiendan un mínimo de espacio por mascota. La American Pet Boarding Association (APPA, 2020) sugiere al menos 2 a 2,5 m² por perro en áreas interiores, mientras que la normativa de la Department for Environment, Food and Rural Affairs (DEFRA, 2018) en el Reino Unido establece un mínimo de 4 m² por perro, además de áreas de recreación exterior. En el caso de los gatos, la recomendación es de entre 1,5 y 2 m² por ejemplar en recintos cerrados.

Dado que los caninos presentan distintas tallas, se definieron los siguientes rangos de espacio requerido:

- Mascotas pequeñas (incluye gatos y perros de hasta 10 kg): 2 m² por animal.
- Mascotas medianas (10 a 25 kg): 4 m² por animal.
- Mascotas grandes (más de 25 kg): 6 m² por animal.

Considerando la superficie total del inmueble (298 m²) y aplicando una distribución equilibrada, se establece una capacidad teórica mínima de aproximadamente 47 mascotas simultáneas si todas fueran de tamaño grande.

2) Recursos humanos disponibles:

La supervisión adecuada depende de la proporción de mascotas por cuidador. Según la American Kennel Club (AKC, 2020) y la APPA (2020), un cuidador puede manejar entre 8 y 10 perros en contextos generales de paseo. Sin embargo, guarderías urbanas en la Región Metropolitana, como Peluditos y Perryland, declaran trabajar con grupos más reducidos de 5 a 7 perros por cuidador. Para este plan se adopta un criterio conservador:

- 1 cuidador = 5 mascotas grandes.

- 1 cuidador = 10 mascotas medianas.
- 1 cuidador = 15 mascotas pequeñas (incluidos gatos).

Este supuesto busca asegurar que la capacidad real no supere los límites de bienestar animal ni los estándares de atención personalizada.

Tabla 14: Capacidad proyectada por número de cuidadores

		Grande	Mediana	Pequeña
Año	Cuidadores	5	10	15
Año 1	6	30	60	90
Año 2	8	40	80	120
Año 5	10	50	100	150

Fuente: Elaboración propia

Para efectos de este análisis se adopta un criterio conservador de 5 mascotas por cuidador, con el objetivo de asegurar que la capacidad real proyectada no sobrepase los límites razonables de bienestar animal ni los estándares de atención personalizada.

Bajo este criterio, la oferta efectiva se calcula en función del número de cuidadores disponibles por turno y la capacidad que tiene el recinto. Considerando un crecimiento progresivo de la dotación de personal, se proyecta la siguiente capacidad anual:

Tabla 15: Capacidad anual de mascotas dentro de la propiedad.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Capacidad anual	7800	10400	10400	10400	12220	12220	12220	12220

Fuente: Elaboración propia

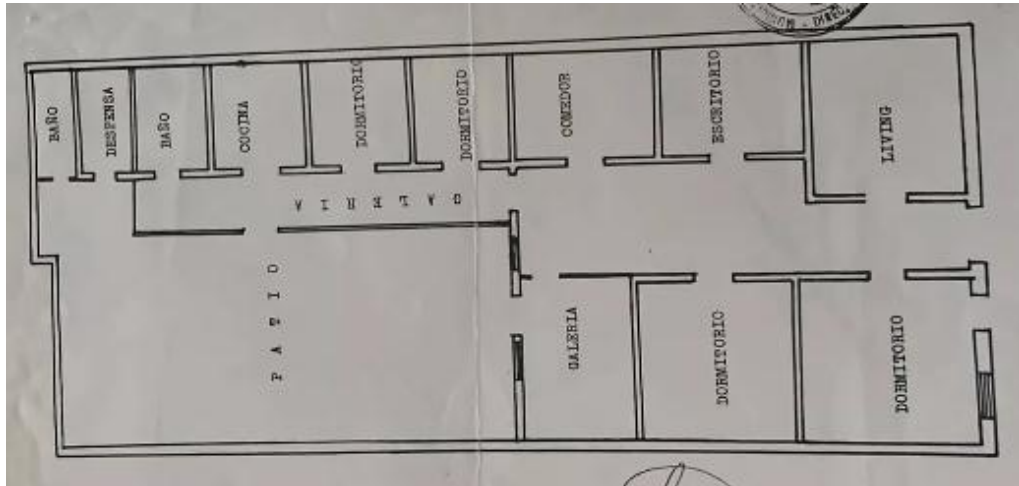
5.8.4 Layout y distribución de espacios

La distribución de los 298 m² de la propiedad seleccionada se plantea en función de los servicios ofrecidos y de los estándares de bienestar animal exigidos por la Ley N.º 21.020 (2017) y la Estrategia Nacional de Tenencia Responsable (SUBDERE, 2021). El diseño busca optimizar el uso de la superficie, asegurar la comodidad de las mascotas y facilitar la operación del personal.

El inmueble considerado originalmente fue diseñado como vivienda, con una distribución compuesta por dormitorios, baños, cocina y sala de estar. Sin embargo, para fines del plan de negocio se proyectó una remodelación completa, reorganizando los espacios para transformarlos en áreas funcionales adaptadas al cuidado de mascotas.

La siguiente ilustración muestra el plano previo de la propiedad:

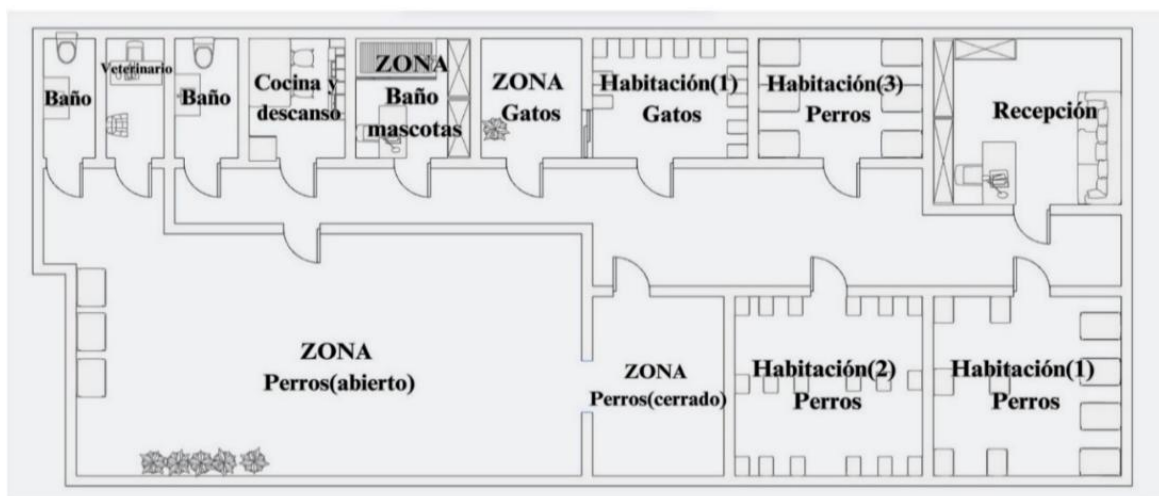
Ilustración 5: Plano original de la propiedad (uso habitacional)



Fuente: Portal inmobiliario Mercado Libre

Se desarrolló un nuevo layout que considera la zonificación propuesta en este estudio: recepción, habitaciones diferenciadas para perros y gatos, áreas de recreación, sala veterinaria, peluquería, cocina y zona de descanso del personal.

Ilustración 6: Plano posterior a la remodelación (adaptación guardería de mascotas)



Fuente: Elaboración propia

Este rediseño permite:

Separar adecuadamente los espacios de perros y gatos, reduciendo estrés y riesgos de comportamiento, contar con zonas abiertas y cerradas para perros, adaptables según condiciones climáticas, incorporar un área exclusiva para el cuidado veterinario básico, alineada con los servicios complementarios del proyecto y mejorar la funcionalidad operativa con espacios destinados a la recepción, bodegas, baños y zonas de higiene.

Distribución final de espacios:

- Baños para trabajadores: se habilitan 2 baños exclusivos para el personal, ubicados estratégicamente alejados de la recepción para mayor comodidad y privacidad de los clientes
- Habitación de descanso del personal: espacio equipado con los implementos necesarios para alimentación y pausas de los trabajadores.
- Habitación para uso veterinario: destinada a controles básicos y atención preventiva, equipada según los requerimientos del servicio.
- Zona de baño y cuidado de mascotas: área multifuncional organizada con una proporción de 60% destinada a baños sanitarios para las mascotas y 40% para bodega de almacenamiento de alimentos e inventario.
- Recepción: diseñada para recibir a los clientes y servir en el futuro como espacio de ventas de productos complementarios.
- Áreas de recreación: se disponen dos zonas de juego y entrenamiento para perros (una cerrada y otra abierta) y una zona de juegos exclusiva para gatos, equipada con estructuras adaptadas a su comportamiento.
- Habitaciones de hospedaje: se habilitan cuatro habitaciones para el alojamiento temporal de mascotas, diferenciadas por tamaño y especie.

De esta manera, la distribución final de los 298 m² responde tanto a las necesidades del servicio como a los estándares de bienestar animal establecidos en la Ley 21.020 y la Estrategia Nacional de Tenencia Responsable (SUBDERE, 2021).

5.8.5 Recursos necesarios

Para el correcto funcionamiento de la guardería de mascotas, se requiere la combinación de recursos humanos, físicos y tecnológicos, los cuales aseguran la prestación del servicio en condiciones adecuadas de bienestar animal, seguridad y eficiencia operativa.

Personal:

La dotación inicial de trabajadores se definió en función de la capacidad instalada y la proyección de servicios. El personal debe contar con conocimientos básicos en cuidado animal y recibirá capacitación en protocolos internos de la guardería.

La dotación de trabajadores es de 18 trabajadores que se distribuirán de la siguiente manera:

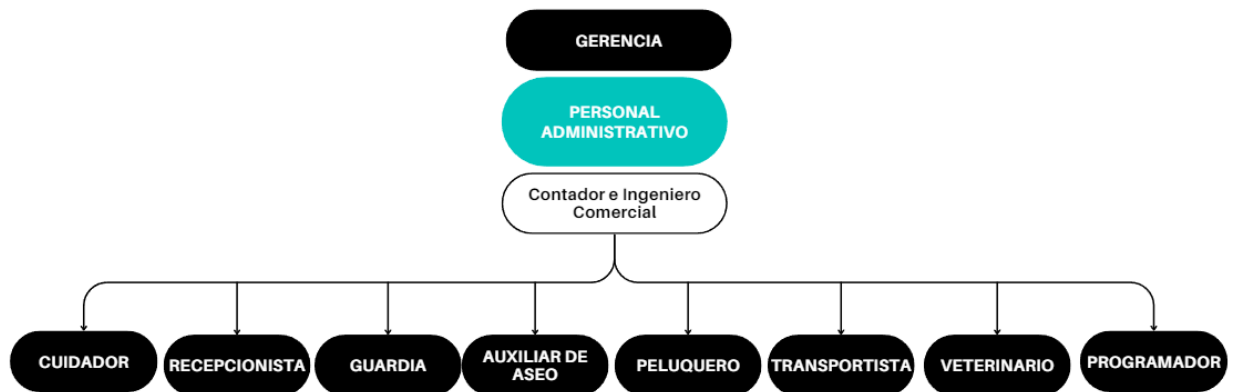
- cuidadores a tiempo completo con experiencia en manejo y comportamiento animal.
- 3 cuidadores part time (fines de semana), destinados a servicios de hospedaje y entrenamiento.
- 1 guardia de seguridad encargado de la vigilancia del recinto.
- 2 auxiliares de aseo responsables de la limpieza y sanitización de las instalaciones.
- 1 recepcionista, encargado de atención al cliente, coordinación de reservas y apoyo en ventas.
- 2 administradores (ingeniero comercial y contador), responsables de la gestión financiera, inventarios y personal.
- 1 chofer part time, para el traslado seguro de mascotas.
- 1 programador part time, encargado de las plataformas digitales y sistemas tecnológicos.
- 1 veterinario, responsable de chequeos y vacunaciones preventivas.
- 1 peluquero canino/felino, encargado de los servicios de higiene y estética.

1. Estructura organizacional:

La estructura organizacional propuesta responde a un modelo jerárquico simple, con una gerencia que supervisa tanto la administración como las áreas operativas.

En el nivel superior se encuentra la Gerencia, apoyada por el personal administrativo (ingeniero comercial y contador). En el nivel operativo se ubican las áreas de cuidado, recepción, seguridad, aseo, peluquería, transporte, veterinaria y soporte tecnológico.

Ilustración 7: Organigrama del personal de la guardería de mascotas



Fuente: Elaboración propia

2. Roles y responsabilidades:

- Cuidadores: supervisión directa de las mascotas, alimentación, recreación y acompañamiento.
- Recepcionista: atención de clientes, coordinación de reservas y venta de productos complementarios.
- Guardia: seguridad del establecimiento y control de accesos.
- Auxiliares de aseo: mantención higiénica y sanitaria de todas las áreas.
- Peluquero: servicios de grooming, baños e higiene.
- Chofer: traslado puerta a puerta de las mascotas.
- Veterinario: chequeos preventivos y vacunaciones.
- Programador: soporte digital y actualización de plataformas tecnológicas.
- Administradores: gestión de inventario, personal y contabilidad.

3. Política de contratación:

Primer contrato será de plazo fijo por 1 mes, donde se evaluará la recepción con las mascotas y el manejo de las tareas enseñadas en las capacitaciones, posteriormente será un contrato de 3 meses con el fin de definir completamente al personal para contrato indefinido, a continuación, se especifican los horarios para el personal de trabajo.

4. Jornada laboral

• Cuidadores

Durante la semana se contará con 6 cuidadores en jornada completa, distribuidos en los siguientes turnos:

Tabla16: Turnos cuidadores Full Time

Turno	Cantidad de cuidadores	Horario
AM	3	08:00 a 17:00 pm / 09:00 a 18:00 pm
PM	1	13:00 a 22:00 pm
Noche	2	23:00 a 07:00 am/ 00:00 a 08:00 am

Fuente: Elaboración propia

A partir del segundo año se proyecta un aumento de 2 cuidadores adicionales, en función de la demanda observada en el primer año. Este número se mantendrá constante hasta el quinto año, donde la dotación alcanzará un total de 10 cuidadores.

Además, se consideran 3 cuidadores part time (20 horas semanales) disponibles exclusivamente durante los fines de semana, para reforzar los servicios de hospedaje y entrenamiento, dado que la guardería operará principalmente de lunes a viernes.

Tabla16: Turnos cuidadores Part Time

Turno	Cantidad de cuidadores	Horario
AM	1	08:00 a 19:00 pm
PM	1	12:00 a 23:00 pm
Noche	1	00:00 a 10:00 am

Fuente: Elaboración propia

El resto de los trabajadores contará con horarios diferenciados, ajustados a las funciones de cada cargo:

Tabla16: Horario laboral trabajadores

Trabajadores	Horario	
Veterinario	09:30 a 17:00	Presencial 100%
Peluquero	09:30 a 17:00	Presencial 100%
Conserje- Recepción	09:00 a 18:00	Presencial 100%
Guardia	09:00 a 18:00	Presencial 100%
Limpieza (Auxiliar de aseo)	09:30 a 18:00	Presencial 100%
Administrador (Ingeniero Comercial y contador)	09:00 a 18:00	Hibrido (1 día a la semana presencial)
Transportista	06:00 a 09:00 y 18:00 a 21:00	Presencial turno cortado
Programador	11:00 am a 17:00	Home office

Fuente: Elaboración propia

5. Clima laboral y gestión interno:

La gerencia fomentará un ambiente colaborativo mediante reuniones mensuales para recoger sugerencias del personal, desayunos de integración para promover comunicación abierta y motivación y capacitaciones periódicas en bienestar animal, atención al cliente y protocolos de seguridad.

Recursos físicos

La guardería requiere infraestructura, equipamiento y mobiliario adecuados para garantizar el bienestar de las mascotas y la eficiencia operativa. Los principales recursos físicos considerados son:

- Propiedad: inmueble de 298 m² ubicado en la comuna de Santiago, adquirido a través del portal inmobiliario, con un valor de \$230.000.000. La propiedad fue remodelada y adaptada para la implementación del plan de negocio, incorporando áreas de recreación, descanso, peluquería, recepción y servicios sanitarios.
- Vehículo: furgón acondicionado para el transporte puerta a puerta de mascotas, con un costo de \$34.071.100.
- Equipamiento e infraestructura: mobiliario y elementos necesarios para la operación, tales como escritorios, sillas, computadores, cámaras de vigilancia, implementos veterinarios, insumos de peluquería y grooming, juegos para perros y gatos, camas, divisores y climatización.
-
- Inventario inicial: alimentos, arena sanitaria, juguetes, correas, bozales y productos de higiene, suficientes para cubrir la demanda inicial de atención.

El detalle completo de los implementos y sus costos se presenta en los Anexos 1 al 13.

Recursos tecnológicos

Para llevar a cabo una implementación correcta y ofrecer un servicio integral, la guardería requiere la incorporación de recursos tecnológicos que permitan mejorar tanto la experiencia de los clientes como la administración interna del negocio. Estos recursos cumplen una doble función: garantizar la seguridad y bienestar de las mascotas, y optimizar la gestión de procesos administrativos y operativos.

- Sistema de cámaras de seguridad: instalación de equipos en las principales áreas de la guardería (recepción, zonas de juego, habitaciones y peluquería), que permiten monitoreo en tiempo real por parte del personal. Asimismo, los tutores podrán acceder de forma remota a las cámaras a través de una plataforma digital, lo que aumenta la confianza en el servicio.
- Computadores y software de gestión: destinados al área de recepción y administración, permiten registrar reservas, gestionar pagos, controlar inventarios y mantener la base de datos de clientes y mascotas. Este recurso facilita la trazabilidad de los servicios y mejora la eficiencia operativa.
- Plataforma digital (sitio web y aplicación móvil): herramienta que posibilita a los clientes agendar servicios de forma remota, revisar el estado de sus mascotas en la guardería y comunicarse con la recepción. Además, centraliza la información y reduce los tiempos de gestión de solicitudes.
- Climatización y control ambiental: equipos de aire acondicionado distribuidos en las áreas de descanso, habitaciones y zonas de recreación, que aseguran un ambiente confortable y seguro para las mascotas, especialmente en periodos de altas temperaturas.
- Red de conectividad y soporte tecnológico: incluye el mantenimiento de la infraestructura de internet, soporte técnico continuo y actualización de sistemas por parte del programador part time. Esto garantiza que los canales digitales y las cámaras de vigilancia se mantengan en funcionamiento óptimo.

5.8.6 Procesos operativos

El funcionamiento de la guardería de mascotas se organiza en torno a procesos operativos definidos, que permiten garantizar la calidad del servicio, la seguridad de los animales y la satisfacción de los tutores. Estos procesos incluyen tanto la atención directa a las mascotas como la gestión interna del establecimiento.

1) Proceso de ingreso y recepción

- El tutor entrega la mascota en la recepción o mediante el servicio de transporte puerta a puerta.
- Se realiza el registro en el sistema, confirmando identidad del tutor, historial médico, vacunas al día y condiciones generales de la mascota.
- Se entrega un informe básico de check-in con observaciones iniciales.

2) Alojamiento y recreación diurna

- La mascota es ubicada en su área de descanso correspondiente, según su tamaño y especie (perros pequeños, medianos, grandes y gatos en sector diferenciado).
- Durante la jornada, los cuidadores organizan actividades de recreación en zonas de juegos y socialización, supervisando permanentemente el comportamiento y el bienestar de cada animal.
- Se programan pausas de alimentación, hidratación y descanso de acuerdo con las indicaciones del tutor y los protocolos internos.

3) Servicios complementarios

- Peluquería e higiene: baños y grooming básico bajo agendamiento previo.
- Atención veterinaria preventiva: chequeos y vacunación en coordinación con el veterinario.
- Transporte: traslado puerta a puerta en los horarios establecidos por el chofer.

4) Retiro y entrega de la mascota

- Al finalizar la jornada, las mascotas son entregadas directamente al tutor en la recepción o mediante transporte.
- Se entrega un informe breve del día con observaciones sobre alimentación, recreación, conducta o cuidados especiales.

En caso de haber contratado servicios adicionales (peluquería, veterinaria), se notifica al tutor el detalle del servicio recibido.

5) Procesos internos de apoyo

- Limpieza y sanitización: los auxiliares realizan desinfección de áreas de descanso, juegos y zonas comunes en turnos diarios.
- Gestión de inventario: el administrador controla alimentos, insumos de higiene y equipamiento.
- Supervisión y control: la gerencia revisa mensualmente los indicadores de satisfacción, capacidad de atención y cumplimiento de protocolos de bienestar animal.

5.9 Estudio legal y Ambiental

5.9.1 Estudio legal

El marco normativo aplicable al proyecto de guardería de mascotas debe ser entendido en relación con los factores externos e internos analizados previamente (Punto 5.2.1). En

dicho apartado se identificó que la regulación sanitaria y el marco legal animalista constituyen una de las principales fuerzas que condicionan el desarrollo de este tipo de servicios.

A partir de lo anterior, este estudio aborda específicamente los requisitos legales que inciden en la factibilidad del proyecto:

- La Ley N.º 21.020 de Tenencia Responsable de Animales de Compañía establece estándares mínimos de cuidado, control de salud y supervisión veterinaria. Esto obliga a que la guardería asegure registros actualizados de cada mascota y espacios adecuados según su especie y tamaño.
- El Código Sanitario y su reglamentación otorgan a la SEREMI de Salud la facultad de fiscalizar las condiciones de higiene e infraestructura de establecimientos de alojamiento animal, lo que se traduce en la obligación de obtener una resolución sanitaria antes de iniciar operaciones.
- Como se observó en el análisis de la industria, el sector presenta baja estandarización; por lo tanto, contar con patente municipal, permisos de uso de suelo y protocolos de bioseguridad puede transformarse en un elemento diferenciador frente a la competencia.
- Desde el punto de vista interno, la estructura organizacional definida exige cumplimiento del Código del Trabajo, la Ley 16.744 sobre prevención de riesgos laborales y la Ley 19.628 sobre protección de datos personales, especialmente en el uso de plataformas digitales que manejan información de clientes.

Para iniciar el funcionamiento de la guardería de mascotas, es necesario cumplir con una serie de trámites legales, administrativos y sanitarios que aseguran la formalidad y el correcto desarrollo del negocio. A continuación, se detalla el proceso paso a paso:

Constitución de la sociedad

El primer paso consiste en la constitución de la sociedad, mediante la redacción y firma de una escritura pública que establece los socios, el objeto social, el capital inicial y las normas de funcionamiento. Posteriormente, esta escritura debe inscribirse en el Registro de Comercio y publicarse en el Diario Oficial. Este trámite otorga personalidad jurídica a la empresa y permite operar legalmente en el país (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, 2023).

Formalización de la empresa

Una vez constituida la sociedad, se debe solicitar el Rol Único Tributario (RUT) ante el Servicio de Impuestos Internos (SII). El RUT es la identificación fiscal de la empresa y es indispensable para realizar cualquier trámite tributario, bancario o comercial (Servicio de Impuestos Internos, s.f.).

Con el RUT obtenido, se procede a declarar el inicio de actividades ante el SII. Este trámite habilita a la empresa para emitir boletas y facturas, y la obliga a cumplir con las obligaciones tributarias correspondientes. El inicio de actividades puede realizarse en línea o de manera presencial (Servicio de Impuestos Internos, s.f.)

El siguiente paso es gestionar la patente comercial en la municipalidad correspondiente. Para ello, se deben presentar los antecedentes legales de la empresa, certificados de zonificación, y cumplir con las normativas de uso de suelo, higiene y seguridad. Además, se deben pagar los derechos municipales asociados, que incluyen el costo de la patente y otros permisos necesarios para operar (Municipalidad de Santiago, s.f.).

Paralelamente a los trámites legales, se debe gestionar la adquisición de la propiedad donde funcionará la guardería. Es fundamental que el inmueble cumpla con los requisitos de seguridad, higiene y accesibilidad, y que cuente con la autorización municipal para el rubro de cuidado de mascotas. La ubicación estratégica y la adaptabilidad del espacio son factores clave para el éxito del proyecto (Gómez, Atehortua & Orozco, 2007).

Finalmente, antes de iniciar la operación, es necesario obtener el informe sanitario emitido por la autoridad de salud correspondiente. Este documento certifica que el local cumple con los requisitos de infraestructura, higiene y seguridad necesarios para operar como guardería de mascotas. El cumplimiento de las normas sanitarias es fundamental para garantizar el bienestar de los animales y la confianza de los clientes (Ministerio de Salud, s.f.).

5.9.2 Estudio Ambiental

Tal como se señaló en el análisis PESTEL, los factores medioambientales representan un elemento clave en la viabilidad del proyecto. En este caso, más que una amenaza externa, constituyen una responsabilidad operativa para garantizar el cumplimiento normativo, la sostenibilidad y el bienestar animal.

Uno de los elementos más relevantes corresponde al manejo de residuos sólidos y líquidos, dado que la operación diaria generará restos de alimentos, excrementos y materiales de limpieza. Para evitar riesgos sanitarios y ambientales, estos desechos serán retirados diariamente mediante un sistema de separación y disposición diferenciada, apoyado por empresas de aseo autorizadas. En paralelo, los residuos de carácter peligroso, como medicamentos veterinarios o productos de higiene especializados, serán gestionados a través de operadores autorizados por la SEREMI de Salud, en cumplimiento con la normativa sanitaria vigente (Ministerio de Salud, s.f.).

Otro aspecto por considerar es el control de ruido. El comportamiento de los perros, especialmente en periodos de recreación, puede generar contaminación acústica que afecte a los vecinos. Para mitigar este impacto se contemplan medidas como el aislamiento acústico de las habitaciones, la organización de rutinas de juego en horarios regulados y la supervisión activa de los cuidadores para reducir episodios de ladrido excesivo asociados a ansiedad o estrés.

El consumo de agua y energía también forma parte de los impactos medioambientales del proyecto. En este sentido, la guardería adoptará un enfoque de uso eficiente mediante la instalación de sistemas de ahorro de agua en áreas de baño y limpieza, así como la utilización responsable de climatización y ventilación en espacios cerrados. El personal será capacitado en buenas prácticas de consumo, fomentando una cultura de sostenibilidad dentro de la organización.

Finalmente, el proyecto integra como eje central el bienestar animal, alineado con la Ley N.º 21.020 de Tenencia Responsable de Animales de Compañía y la Estrategia Nacional de Tenencia Responsable (SUBDERE, 2021). La distribución de espacios diferenciados por especie y tamaño busca reducir el estrés de los animales, mientras que las zonas de juego diseñadas para perros y gatos fomentan su socialización y enriquecimiento ambiental. Además, se prevé que la guardería desarrolle en el futuro actividades educativas dirigidas a tutores y la comunidad, promoviendo la tenencia responsable y el uso consciente de los recursos.

5.10 Marketing mix

El plan de marketing constituye una de las herramientas centrales para posicionar la guardería de mascotas dentro del mercado de la Región Metropolitana. Este apartado desarrolla las cuatro variables tradicionales del marketing mix —producto, precio, plaza y promoción—, considerando los hallazgos obtenidos en el estudio de mercado, la competencia analizada y la capacidad instalada del establecimiento.

5.10.1 Producto

El servicio principal del plan de negocio corresponde a una guardería de mascotas para perros y gatos, orientada a tutores de la Región Metropolitana que buscan un espacio seguro, profesional y confiable para el cuidado de sus animales durante la jornada laboral o en períodos de ausencia. La propuesta integra tanto el cuidado básico como servicios complementarios, en coherencia con las necesidades detectadas en el estudio de mercado (ver sección 5.7).

El servicio central consiste en la atención diurna de mascotas, con rutinas de recreación, alimentación, socialización y descanso, supervisadas permanentemente por cuidadores capacitados. La infraestructura de 298 m² (ver sección 5.8.4) fue adaptada para incluir áreas de juegos diferenciadas para perros y gatos, espacios de descanso por tamaño de animal y zonas de higiene, cumpliendo con los criterios establecidos en la Ley N.º 21.020 de Tenencia Responsable de Animales de Compañía (2017).

Junto con la guardería, se incorporan servicios complementarios que amplían la propuesta de valor:

Tabla 17: Características principales de los servicios ofrecidos

Servicio	Descripción
Guardería	Servicio principal, con supervisión constante, alimentación, recreación en espacios abiertos y cerrados, y socialización entre mascotas.
Hospedaje	stadía nocturna en habitaciones habilitadas, con boxes diferenciados por especie y tamaño, para casos de viajes o fines de semana.
Transporte	Servicio enfocado en retirar y llevar las mascotas a su domicilio sin la necesidad de que el dueño salga de su hogar, con el fin de brindar más comodidad y acceso a la guardería.
Servicio de higiene	Entregar un servicio de limpieza completa para tu mascota, con baño, corte de uña y pelo de ser necesario y solicitado.

Veterinario	Se va a contar con un veterinario externo, que se encargara de revisar a las mascotas de ser necesario. Entregando servicios básicos de cuidado y salud para las mascotas.
Servicios Complementarios - Peluquería e higiene (baños, grooming básico). - Atención veterinaria preventiva (vacunaciones, chequeos) - Venta futura de productos en la recepción (snacks, correas, juguetes).	Seguridad (Guardias, y cámaras de monitoreo) Venta futura de productos en la recepción (snacks, correas, juguetes). App y Sitio Web (Contratación online de servicios, monitoreo a través de plataformas digitales)

Fuente: Elaboración propia

La diferenciación del producto radica en tres pilares:

- Bienestar animal como eje de la operación, con espacios diseñados para reducir estrés y promover la socialización.
- Accesibilidad y conveniencia, gracias al transporte propio y a plataformas digitales de reserva y comunicación.
- Transparencia y confianza, mediante el acceso remoto a cámaras de seguridad, la entrega de reportes diarios y el cumplimiento estricto de la normativa sanitaria.

5.10.2 Precio

La estrategia de precios se fundamenta en los resultados del estudio de mercado (ver sección 5.7), que evidenció que la mayoría de los tutores de mascotas en la Región Metropolitana se inclina por alternativas de precio intermedio, mientras que un segmento menor está dispuesto a pagar tarifas más altas si percibe un valor agregado en el servicio.

En función de ello, se opta por un posicionamiento en el rango intermedio, con tarifas competitivas frente a la oferta existente, pero diferenciadas por la calidad del cuidado, la profesionalización del personal y los servicios adicionales incluidos.

Los valores de referencia definidos en este plan de negocio son los siguientes:

- Guardería diurna (servicio principal): \$12.000 por día.
- Hospedaje ocasional: \$14.000 por día.
- Peluquería e higiene: \$13.000 por sesión.
- Atención veterinaria preventiva: desde \$10.000 por control (a través de convenio).
- Transporte puerta a puerta: \$7.500 por viaje.

Estos precios se encuentran dentro del rango identificado en la competencia (entre \$7.000 y \$20.000 diarios) y responden al criterio conservador aplicado en la estimación de la demanda (sección 5.7.4). Además, permiten cubrir los costos operativos proyectados y alcanzar un margen razonable de rentabilidad, lo que se evaluará en detalle en el capítulo financiero (sección 5.12).

La política comercial también contempla paquetes y descuentos con el fin de fidelizar a los clientes y generar estabilidad en la demanda:

- Bonos semanales o mensuales para tutores que utilicen el servicio de forma recurrente.
- Descuentos por segundo animal de la misma familia.
- Programa de referidos, en que los clientes que recomienden el servicio obtendrán beneficios en grooming o transporte.

La estrategia de precios busca un equilibrio entre accesibilidad y valor percibido, ubicando a la guardería en un nivel competitivo frente a la oferta actual, pero con un diferencial basado en confianza, transparencia y servicios complementarios que fortalecen la propuesta de valor.

5.10.3 Distribución

La estrategia de distribución de la guardería de mascotas combina un establecimiento físico con canales digitales y un sistema de transporte propio, lo que permite ampliar la cobertura territorial y facilitar el acceso de los tutores al servicio.

El establecimiento físico, ubicado en Pedro León Ugalde N.º 1260 en la comuna de Santiago (sección 5.8.2), constituye el punto central de prestación. Con 298 m² distribuidos en áreas de recreación, descanso, recepción, grooming y atención veterinaria básica (sección 5.8.4), el recinto ofrece la infraestructura necesaria para albergar mascotas en condiciones de seguridad, bienestar y confort.

Complementariamente, el servicio de transporte puerta a puerta permite a los tutores delegar el traslado de sus mascotas, asegurando conveniencia y ampliando la cobertura a comunas cercanas. Este servicio opera en dos franjas horarias (mañana y tarde), coordinadas con la capacidad instalada y los turnos del chofer, optimizando los tiempos de recogida y entrega.

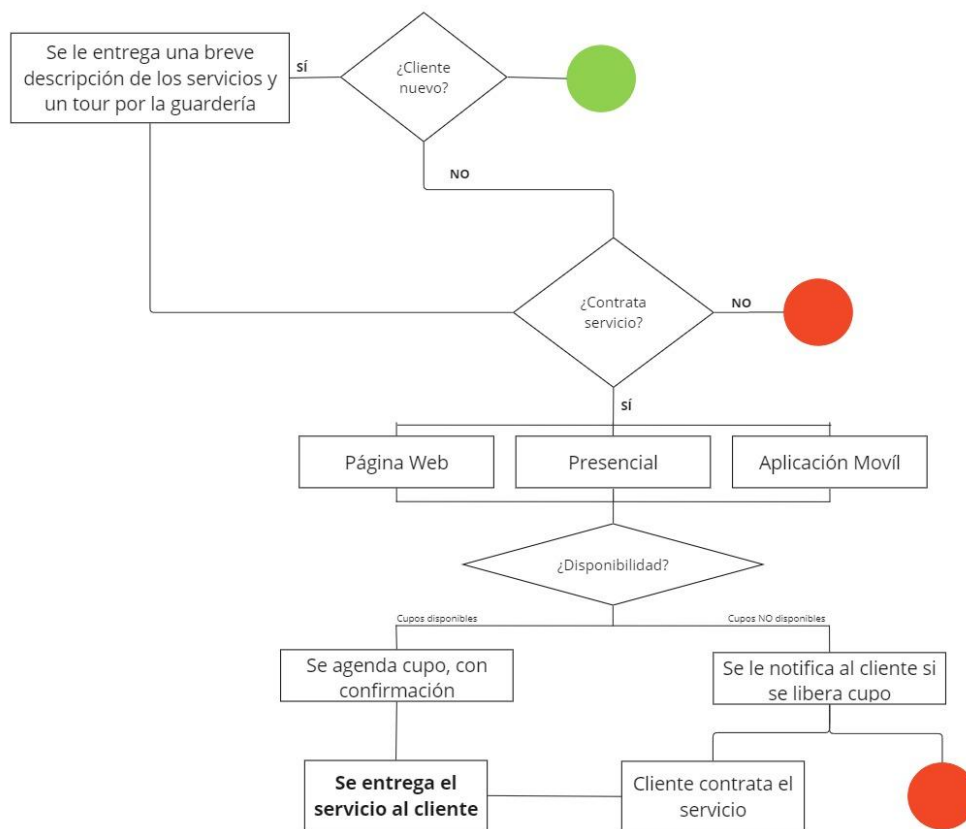
En cuanto a los canales digitales, el proyecto contempla el desarrollo de una página web y una aplicación móvil que permitirán a los clientes:

- Reservar y pagar servicios de forma remota.
- Acceder a cámaras en línea para monitorear a sus mascotas.
- Mantener comunicación directa con la recepción.

Estos canales se integran con las redes sociales (Instagram, Facebook y TikTok), utilizadas como medios de difusión, interacción con clientes y canal de derivación hacia la plataforma oficial de reservas.

El proceso de contratación del servicio se organiza en un flujo que contempla tres vías de acceso: presencial en la recepción, sitio web y aplicación móvil. Una vez confirmada la reserva y el pago, se agenda el servicio correspondiente y se coordina el ingreso de la mascota, ya sea en el establecimiento o mediante transporte.

Ilustración 8: Flujo de contratación del servicio de guardería



Fuente: Elaboración propia

5.10.4 Promoción

En un mercado donde predominan tanto servicios formales como alternativas informales de cuidado de mascotas, la promoción adquiere un rol clave para diferenciar la guardería y posicionarla como una opción profesional, transparente y confiable. Más que difundir un servicio, la estrategia busca transmitir los atributos centrales del proyecto: bienestar animal, conveniencia para los tutores y seguridad en la operación. Para ello se combinan acciones digitales, alianzas estratégicas y programas de fidelización, que en conjunto permiten atraer clientes en la etapa inicial y consolidar su confianza a largo plazo.

1. Marketing digital

Las principales acciones promocionales se concentrarán en medios digitales, considerando que los tutores de mascotas en la Región Metropolitana presentan alta presencia en redes sociales y hábitos de compra en línea (Cadem, 2022):

- Instagram y Facebook Ads: campañas segmentadas por ubicación geográfica (comunas cercanas a la guardería), intereses (tenencia de mascotas, productos pet-friendly) y perfil sociodemográfico (jóvenes adultos y familias).
- TikTok: difusión de videos breves mostrando rutinas de juego, testimonios de clientes y espacios de la guardería, reforzando el componente emocional.
- Página web y aplicación móvil: no solo como canales de reserva, sino también como vitrinas de contenido educativo sobre tenencia responsable, higiene y bienestar animal.

2. Alianzas estratégicas

Se contempla la generación de convenios con:

- Clínicas veterinarias para derivación de pacientes y servicios complementarios.
- Tiendas de productos para mascotas, con el fin de realizar promociones conjuntas y aumentar el alcance del servicio.
- Empresas del sector corporativo, ofreciendo beneficios para trabajadores que requieran cuidado de mascotas durante la jornada laboral.

3. Promociones iniciales y fidelización

Para incentivar la captación de clientes en la etapa de apertura se desarrollarán campañas específicas:

- Descuento por apertura: 20% de rebaja en servicios de guardería durante el primer mes.

- Paquetes promocionales: bonos semanales o mensuales con tarifas reducidas por volumen.
- Descuentos por segundo animal de la misma familia.
- Programa de referidos: clientes que recomienden el servicio recibirán beneficios en transporte o grooming.

4. Relaciones públicas y confianza

- Testimonios y casos de éxito difundidos en redes sociales para reforzar credibilidad.
- Acceso a cámaras en línea para que los tutores puedan observar a sus mascotas en tiempo real, destacando transparencia y seguridad.
- Charlas y talleres gratuitos de tenencia responsable y bienestar animal, posicionando a la guardería como actor activo en la comunidad.

5.11 Evaluación Financiera

Con el fin de asegurar consistencia en las proyecciones, los cálculos financieros se realizaron originalmente en pesos chilenos (CLP) y en algunos casos en Unidades Tributarias Mensuales (UTM). No obstante, considerando que la Unidad de Fomento (UF) constituye una medida más estable para proyectos de largo plazo en Chile, todos los resultados y flujos se presentan en UF.

En línea con la investigación previa, se mantiene una inflación estimada del 3% anual durante el período de análisis. Para efectos de la evaluación, los costos serán considerados en términos netos, ya que desde la perspectiva del inversionista no se consideran deducciones adicionales relevantes para la toma de decisiones.

La viabilidad del proyecto se determinará mediante una evaluación económica, que permitirá analizar el flujo de caja proyectado a 8 años y estimar los posibles resultados financieros. Este análisis es fundamental para identificar el potencial de rentabilidad y la sostenibilidad del negocio en el mediano y largo plazo.

Tabla 18: Valor en CLP de UF y UTM

Medida	Cantidad	CLP
UF	1	\$39.405
UTM	1	\$68.647

Fuente: Elaboración propia

5.11.1 Inversión inicial

La inversión total requerida para la implementación del proyecto se compone de la adquisición de la propiedad, vehículo de transporte, equipamiento, remodelaciones e inventario inicial. Estos montos se encuentran detallados en el archivo financiero base (ver Anexo 1 al 13).

La inversión inicial se desglosa en los siguientes componentes:

Tabla 19: Inversión inicial

	Inversión Inicial
Bienes muebles	501
Propiedad	5837
Vehículo	865
App y Web	4
Patente comercial	4
Inventario	30
Remodelación e Instalación	69
Total	7310

Fuente: Elaboración propia

La mayor proporción de la inversión corresponde a la propiedad (81,5%), seguida por la adquisición del vehículo (12,1%). Remodelaciones, equipamiento e inventario representan un porcentaje menor, pero igualmente relevante para habilitar la operación inicial. Esto confirma que la principal barrera de entrada para el negocio se encuentra en la infraestructura, mientras que el resto de la inversión se orienta a equipar y poner en marcha la guardería.

5.11.2 Costos operativos

El funcionamiento de la guardería requiere una estructura de costos que combina gastos fijos asociados al personal y la infraestructura, junto con costos variables relacionados con la cantidad de mascotas atendidas. Esta distinción permite evaluar la estabilidad de los flujos financieros y proyectar el punto de equilibrio del negocio.

Costos fijos

Los costos fijos corresponden principalmente a remuneraciones del personal, servicios básicos y gastos de operación general.

Tabla 20: Costos fijos anuales en UF

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Remuneraciones	3394	3490	3589	3691	3825	3963	4105	4251
Servicio luz	23	23	23	23	23	23	23	23
Servicio agua	10	13	13	13	16	16	16	16
Servicio Gas	25	25	25	25	25	25	25	25
Servicio Internet	12	12	12	12	12	12	12	12
Web	2	2	2	2	2	2	2	2
App movil	2	2	2	2	2	2	2	2
Patente comercial	2	2	2	2	2	2	2	2
Derecho municipal	27	27	27	27	27	27	27	27
TOTAL	3496	3595	3694	3796	3932	4070	4212	4359

Fuente: Elaboración propia

Se consideran las Remuneraciones como uno de los egresos más elevados por la guardería, siguiendo otros costos por consumo de servicios de luz, agua, gas, internet, Mantenimiento de Web y App móvil, Patente comercial y Derechos municipales.

En total, los costos fijos evolucionan desde 3.496 UF en el primer año hasta 4.359 UF en el octavo año, con un crecimiento cercano al 24,7% acumulado, explicado principalmente por el reajuste de remuneraciones y agua.

Costos variables

Los costos variables corresponden al inventario de insumos y consumibles, los cuales varían en función del número de mascotas atendidas y de la incorporación de nuevas líneas de servicio (ejemplo: Pet Shop desde el año 2).

Tabla 21: Costos variables

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Reinversión (INVENTARIO, ALIMENTOS, ETC)	120	357	369	372	394	430	1395	423
Comisión Transbank	42	61	63	65	78	80	83	85
Gastos por Capacitación	50	67	67	67	84	84	84	84
Publicidad	86	118	122	126	152	157	161	166
Bonificación por turno noche	101	106	110	115	122	130	138	146
Combustible	76	78	81	83	85	88	91	93
TOTAL	476	787	812	827	915	969	1951	997

Fuente: Elaboración propia

La estructura de costos confirma que la principal carga financiera está en los costos fijos, especialmente en remuneraciones, lo que es consistente con la naturaleza de un servicio intensivo en personal. Los costos variables, aunque de menor proporción, aseguran la calidad del servicio al cubrir insumos básicos y bienes de reposición, además de apoyar la estrategia de diversificación a través del Pet Shop.

En términos globales, el gasto total anual de la guardería evoluciona desde aproximadamente 3.972 UF en el primer año, hasta más de 5.300 UF en el octavo año, reflejando un crecimiento gradual que se mantiene en línea con el aumento proyectado de capacidad y demanda (ver sección 5.8.3).

5.11.3 Ingresos proyectados

La estimación de ingresos se realizó en base a la capacidad instalada de atención anual, los precios definidos para cada servicio y la frecuencia de uso identificada en el estudio de mercado (ver sección 5.7.4).

Con el fin de otorgar mayor realismo y evitar sobrevaloraciones, se estableció un escenario conservador, en el cual se considera que el proyecto alcanzará como mínimo un 2,5% de la capacidad total prevista en cada año del horizonte de evaluación. Esto implica que, incluso en escenarios de baja demanda o inicios de operación más lentos, los ingresos proyectados nunca caerán por debajo de ese umbral.

Justificación

Demanda insatisfecha identificada: en la Región Metropolitana existe un alto número de hogares con mascotas (86% según Cadem, 2022), y la oferta formal de guarderías es limitada en comunas intermedias. Esto hace poco probable que la ocupación se acerque a cero.

Servicios complementarios obligatorios: aunque la guardería es el servicio central, el modelo incluye transporte, grooming y veterinaria preventiva, lo que diversifica la entrada de ingresos y asegura al menos un nivel básico de ventas.

Comparación con negocios similares: experiencias de emprendimientos de cuidado animal en Chile y Latinoamérica muestran que, incluso en fases iniciales, se alcanza al menos un 3% a 5% de utilización de la capacidad instalada durante el primer año de operación (SUBDERE, 2021; Gómez, Atehortúa & Orozco, 2007).

Riesgo controlado: establecer el 2,5% como piso permite reflejar el peor escenario de ocupación sin afectar la continuidad operativa, dado que los costos fijos han sido dimensionados de forma conservadora (ver sección 5.12.2).

Los ingresos del proyecto provienen principalmente de la prestación de servicios de hospedaje, peluquería, atención veterinaria, guardería y transporte especializado de mascotas. Adicionalmente, a partir del segundo año, se incorpora la venta de productos en el Pet Shop, lo que permite diversificar la fuente de ingresos y aumentar la estabilidad financiera del negocio en el tiempo.

En la Tabla 23 se presentan los ingresos estimados por cada tipo de servicio:

Tabla 23: Ingresos por servicios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Servicio Hospedaje	901	1237	1274	1312	1588	1636	1685	1735
Servicio peluquería	64	88	91	94	113	117	120	124
Servicio Veterinario	49	68	70	72	87	90	93	95
Servicio Guardería	2850	3915	4032	4153	5026	5177	5332	5492
Servicio Transporte	445	612	630	649	785	809	833	858
Total	4310	5919	6097	6280	7600	7828	8063	8305

Fuente: Elaboración propia

En paralelo, a partir del segundo año de operación se proyectan ingresos adicionales provenientes de la venta de productos especializados para mascotas (alimentos, accesorios y artículos de higiene), a través del Pet Shop incluido en las instalaciones. Estos ingresos permiten diversificar el portafolio y aprovechar el flujo de clientes generado por la prestación de servicios.

Tabla 24: Ingresos por venta de productos

	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Ventas Pet Shop	253	260	268	276	284	293	302

Fuente: Elaboración propia

5.11.4 Flujo de caja

El flujo de caja proyectado, expresado en UF, refleja la evolución integral de los ingresos y egresos del proyecto durante el horizonte de ocho años. Este incluye tanto la operación como el efecto del financiamiento, integrando depreciaciones, amortizaciones e impuestos.

La construcción del flujo consideró:

- Ingresos por servicios (guardería, hospedaje, peluquería, transporte y veterinaria) y ventas del Pet Shop a partir del segundo año, alcanzando un total creciente desde 5.249 UF en el primer año hasta 18.203 UF en el octavo.
- Costos fijos y variables, que evolucionan desde 3.972 UF en el primer año hasta 5.356 UF en el octavo, siendo las remuneraciones el componente principal.
- Depreciación de activos fijos por 302 UF anuales (Anexo 17), lo que refleja la pérdida contable de valor de la propiedad, el vehículo y el equipamiento, sin constituir una salida efectiva de caja.
- Amortización del crédito y gastos financieros por intereses, que representan las obligaciones derivadas del financiamiento inicial, reduciéndose progresivamente con el pago de cuotas (Anexo 15 y 16).
- Impuestos sobre la utilidad antes de tributos, los que comienzan a reflejarse desde el cuarto año, una vez superada la etapa inicial de pérdidas contables.

Tabla 25: Flujo de caja

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Ingresos									
Saldo Inicial	888	430	-923	-761	-470	369	2.197	3.961	4.812
(+) ingresos por servicio		4.310	5.919	6.097	6.280	7.600	7.828	8.063	8.305
(+) Ingresos por ventas		0	253	260	268	276	284	293	302
Ingresos totales		4.740	5.249	5.596	6.078	8.246	10.309	12.317	13.419
Egresos									
(-) Costos Fijos		3.496	3.595	3.694	3.796	3.932	4.070	4.212	4.359
(-) Costos Variables		476	787	812	827	915	969	1.951	997
Egresos totales		3.972	4.382	4.506	4.623	4.847	5.039	6.163	5.356
Utilidad Operacional		769	867	1.090	1.455	3.398	5.271	6.153	8.063
(-) Depreciación		302	302	302	302	302	302	302	302
(-) gastos Financieros(Intereses)		384	321	253	178	146	112	76	39
(-) Amortización		923	986	1.055	710	742	776	812	849
Utilidad antes de Impuesto		-841	-742	-519	265	2.208	4.081	4.964	6.873
(-) Impuestos					20	168	310	377	522
Utilidad despues de Impuestos		-841	-742	-519	245	2.040	3.771	4.586	6.351
(+) Amortización		923	986	1.055	710	742	776	812	849
(+) Depreciación		302	302	302	302	302	302	302	302
(-) Inversión Inicial	7.310	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Crédito hipotecario	5.837	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Capital de trabajo	1.015	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuota anual Crédito hipotecario		888	888	888	888	888	888	888	888
Cuota anual Crédito de Finaciamiento		419	419	419	0	0	0	0	0
Flujo Neto de Caja	430	-923	-761	-470	369	2.197	3.961	4.812	6.614

Fuente: Elaboración propia

El resultado muestra un flujo operativo positivo desde el primer año, aunque la utilidad contable aparece negativa en los tres primeros ejercicios debido a la carga financiera

y de amortización. Sin embargo, a partir del cuarto año se observa un crecimiento sostenido, alcanzando un flujo neto de caja de 369 UF en el cuarto año y más de 6.600 UF en el octavo año, lo que permite asegurar la rentabilidad y la recuperación de la inversión.

5.11.5 Indicadores

Con base en el flujo de caja proyectado en UF (sección 5.12.5), se calcularon los principales indicadores financieros: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), periodo de recuperación (Payback).

Definición de la tasa de descuento:

La tasa de descuento representa la rentabilidad mínima exigida por los inversionistas para asignar recursos al proyecto en lugar de alternativas de riesgo comparable. De acuerdo con la literatura, esta puede definirse como el Costo de Oportunidad del Capital (COK) o, en un enfoque más amplio, como el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) cuando se incorpora financiamiento vía deuda (Sapag Chain & Sapag Chain, 2014; Damodaran, 2020; Koller et al., 2020).

$$COK_{apalancado} = COK + (1 - t)(COK - i)\left(\frac{D}{C}\right)$$

COK: Tasa de rendimiento mínimo de inversión (10%)

t: Impuesto de primera categoría (27%)

i: Tasa de interés deuda (8,21%)

D: Nivel de deuda (89%)

C: Capital propio (11%)

COK= 20,57%

$$WACC = \frac{E}{(E + D)} R_e + \frac{D}{(E + D)} R_d (1 + T)$$

Re: Costo capital propio (20,57%)

Rd: Tasa interés del crédito (8,21%)

E: Nivel de patrimonio (11%)

D: Nivel de deuda (89%)

T: Tasa de impuesto de primera categoría (27%)

WACC= 7,6%

Aplicando la tasa de descuento definida se obtienen los siguientes indicadores:

Tabla 26: Indicadores del proyecto

Van	9.022
TIR	54%
Payback	7,67

Fuente: Elaboración propia

El VAN positivo indica que el negocio no solo cubre el costo de oportunidad del capital, sino que además crea valor para los inversionistas.

La TIR del 54% muestra una rentabilidad sólida, superando ampliamente la tasa de descuento de 9%, confirmando la conveniencia económica de la iniciativa.

El payback de 7,67 años señala el tiempo estimado para recuperar la inversión inicial, y refleja la naturaleza de un proyecto con componentes intensivos en infraestructura y operación.

5.11.6 Análisis de sensibilidad

a) Variación en la demanda de servicios (Anexo 22 y 23)

Se evaluaron escenarios en que la ocupación efectiva de la capacidad instalada disminuye en un 10% (escenario pesimista) o aumenta en un 10% (escenario optimista).

- Con -10% de demanda: el VAN disminuye en aproximadamente 50%, pero se mantiene positivo; la TIR baja a cerca de 28%, aún muy superior al 9% exigido.
- Con +10% de demanda: el VAN aumenta en más de 16% y la TIR supera el 95%, confirmando la alta sensibilidad de los resultados a esta variable.

b) Variación en los precios de servicios (Anexo 20 y 21)

Se simuló un ajuste en $\pm 10\%$ de las tarifas de los servicios principales.

- Con -10% en precios: el VAN se reduce en torno a un 50%, y la TIR baja al -19%, demostrando que la viabilidad del proyecto se vería afectada.
- Con +10% en precios: el VAN se incrementa en 44% y la TIR alcanza el 147%, evidenciando la relevancia de una adecuada política de precios.

c) Variación en costos de personal (Anexo 24)

Se evaluó un incremento del 10% en remuneraciones, dado que constituyen más del 90% de los costos fijos.

Con +10% en remuneraciones: el VAN disminuye considerablemente un 104% y la TIR cae reflejándose en un 6%, siendo holgadamente inferior al 9% de referencia.

Tabla 27: Resumen del análisis de sensibilidad

Escenario	VAN (UF)	TIR (%)	Payback
Base (proyección)	9022 UF	54 %	7,67
Demanda -10 %	4520 UF	28 %	6,55
Demanda +10 %	10509 UF	95 %	5,23
Precios -10 %	-4576 UF	19 %	10,52
Precios +10 %	13055 UF	147%	0,87
Remuneraciones +10 %	-379 UF	6 %	7,49

Fuente: Elaboración propia

6 CONCLUSIONES Y RECOMEDACIONES

6.1 Conclusiones

El desarrollo de este plan de negocio permitió analizar de forma integral la implementación de una guardería de mascotas en la comuna de Santiago, evaluando sus dimensiones de mercado, técnicas, legales, ambientales y financieras. Los resultados obtenidos confirman que la iniciativa es viable, rentable y coherente con las tendencias actuales de la industria de mascotas en Chile.

En cuanto a los beneficios, el proyecto no solo aporta retornos económicos atractivos para los inversionistas, evidenciados en un **VAN positivo de 9.022 UF, una TIR de 54% y un periodo de recuperación de 7,67 años**, sino que también genera impactos sociales y comunitarios, al promover el bienestar animal, ofrecer un servicio seguro y profesional para tutores, y crear empleo directo en la Región Metropolitana. Estos elementos permiten que la iniciativa se inserte en un contexto de creciente demanda por servicios especializados, entregando valor tanto económico como social.

El análisis de sensibilidad evidencia que la rentabilidad del proyecto depende principalmente de la variación en la demanda y, en mayor medida, de las políticas de precios aplicadas. Las variaciones en precios muestran el efecto más relevante: una reducción del 10% provoca un VAN negativo (-4.576 UF) y una TIR de 19%, revelando que un ajuste a la baja en tarifas comprometería la rentabilidad. Por otro lado si se considera un incremento del 10% en las remuneraciones, se reducen drásticamente los indicadores, demostrando que el proyecto es sensible a los costos del personal.

Desde la perspectiva de los instrumentos técnicos, se integraron metodologías reconocidas en el ámbito de la ingeniería comercial, tales como los análisis PESTEL, Porter y FODA, la cadena de valor, el marketing mix y la modelación financiera en UF. Asimismo, se incorporaron criterios de capacidad instalada, layout, recursos humanos y flujos de caja que aseguraron una visión realista de la operación.

Respecto a la factibilidad del proyecto, los resultados son consistentes en las tres dimensiones evaluadas:

- Comercial, debido a la existencia de un mercado en expansión y a la disposición de los tutores a contratar servicios de guardería y complementarios.
- Técnica, sustentada en la disponibilidad de una propiedad adecuada, un diseño de espacios funcionales y la planificación detallada de los recursos necesarios.

- Financiera, validada por indicadores robustos que se mantienen positivos incluso bajo escenarios conservadores de sensibilidad.

La viabilidad de implementar una guardería de mascotas demuestra ser una oportunidad real de emprendimiento, capaz de responder a una necesidad creciente en la Región Metropolitana, aportando beneficios económicos y sociales, y respaldado por instrumentos técnicos y análisis que aseguran su factibilidad integral.

6.2 Recomendaciones

En base a los resultados alcanzados, se formulan las siguientes recomendaciones para la correcta ejecución y sostenibilidad del proyecto.

Primero, se sugiere fortalecer la propuesta de valor comunicando los beneficios sociales y comunitarios asociados al bienestar animal, lo que puede constituir un diferenciador relevante frente a competidores que operan de manera menos formal.

Segundo, se recomienda mantener una gestión activa basada en instrumentos técnicos de monitoreo, tales como indicadores de ocupación, costos unitarios, márgenes operativos y niveles de satisfacción de clientes. Esto permitirá ajustar periódicamente el modelo de negocio, reforzando la eficiencia y la calidad del servicio.

Además, se sugiere robustecer futuros estudios de mercado mediante la aplicación de metodologías cualitativas, tales como focus groups o entrevistas en profundidad con tutores de mascotas, con el fin de captar percepciones, motivaciones y barreras que no siempre se reflejan en encuestas estructuradas. Esta información permitiría ajustar la propuesta de valor, los precios y los servicios complementarios de la guardería, asegurando una mayor alineación con las expectativas reales de los clientes y fortaleciendo la toma de decisiones estratégicas.

Finalmente, es importante asegurar la factibilidad práctica de la implementación, avanzando en la obtención de permisos municipales y sanitarios, así como en la formalización de convenios estratégicos con clínicas veterinarias, proveedores y distribuidores. Asimismo, se aconseja revisar de forma periódica la estructura de financiamiento para garantizar liquidez en la etapa inicial y optimizar la relación entre deuda y patrimonio.

7 REFERENCIAS

- American Veterinary Medical Association. (2020). Pet ownership and demographics. <https://www.avma.org/resources-tools/reports-statistics/pet-ownership-and-demographics>
- Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal*, 22(6-7), 493–520. <https://doi.org/10.1002/smj.187>
- Andrews, K. R. (1971). The concept of corporate strategy. Dow Jones-Irwin.
- Ansoff, H. I. (1965). Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion. McGraw-Hill.
- Appleby, D. L., Bradshaw, J. W. S., & Casey, R. A. (2002). Relationship between aggressive and avoidance behaviour by dogs and their experience in the first six months of life. *Veterinary Record*, 150(14), 434–438. <https://doi.org/10.1136/vr.150.14.434>
- Arenas, V. (2023, septiembre 7). Un mercado cada vez más “human friendly”: el boom de la industria de cuidados de mascotas en Chile. *Forbes*. <https://forbes.cl/negocios/2023-09-07/un-mercado-cada-vez-mas-human-friendly-el-boom-de-la-industria-de-cuidados-de-mascotas-en-chile>
- Australian Companion Animal Council. (2006). Contribution of the pet care industry to the Australian economy (7th ed.). ACAC.
- Barrios Delvalle, L., & Miranda Ricardo, M. F. (2016). Estudio de factibilidad para la creación de un hotel para mascotas (perros y gatos) en la ciudad de Cartagena [Tesis de pregrado, Universidad de Cartagena]. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Cartagena.
- Battaglia, C. L. (2009). Periods of early development and the effects of stimulation and social experiences in the canine. *Journal of Veterinary Behavior*, 4(5), 203–210. <https://doi.org/10.1016/j.jveb.2009.03.003>
- Beetz, A., Uvnäs-Moberg, K., Julius, H., & Kotrschal, K. (2012). Psychosocial and psychophysiological effects of human–animal interactions: The possible role of oxytocin. *Frontiers in Psychology*, 3, 234. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2012.00234>

- Bloomberg. (2019, diciembre 4). China spends \$29 billion on pampering pets as birthrate slows. Bloomberg News. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-12-04/china-spends-29-billion-on-pampering-pets-as-birthrate-slows>
- Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2022). Principles of corporate finance (14th ed.). McGraw-Hill.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2017). Financial management: Theory & practice (15th ed.). Cengage Learning.
- Cadem. (2022). El Chile que viene: Mascotas. <https://cadem.cl/wp-content/uploads/2022/05/Informe-Chile-que-Viene-Mar-2022-Mascotas.pdf>
- Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2007). Competing through business models. Harvard Business School Note, 708-452.
- Chesbrough, H., & Rosenbloom, R. S. (2002). The role of the business model in capturing value from innovation. Industrial and Corporate Change, 11(3), 529–555. <https://doi.org/10.1093/icc/11.3.529>
- Chile. (2017). Ley N.º 21.020 sobre tenencia responsable de mascotas y animales de compañía. Diario Oficial de la República de Chile. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1106037>
- Crossman, M. K., & Kazdin, A. E. (2015). Animal visitation programs in colleges and universities: An efficient model for reducing student stress. En A. H. Fine (Ed.), Handbook on animal-assisted therapy: Foundations and guidelines for animal-assisted interventions (pp. 333–337). Elsevier Academic Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-801292-5.00022-5>
- Damodaran, A. (2012). Investment valuation: Tools and techniques for determining the value of any asset (3rd ed.). Wiley.
- Damodaran, A. (2020). Corporate finance: Theory and practice (4th ed.). Wiley.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (16th ed.). Pearson.

- Dessler, G. (2015). Human resource management (14th ed.). Pearson.
- Drucker, P. F. (1954). The practice of management. Harper & Row.
- Eriksson, H.-E., & Penker, M. (2000). Business modeling with UML. Wiley.
- FEDIAF European Pet Food. (2022). Annual Report 2022. https://fediaf.org/images/FEDIAF_Annual_Report_2022.pdf
- Fine, A. H. (Ed.). (2000). Handbook on animal-assisted therapy: Theoretical foundations and guidelines for practice. Academic Press.
- Friedmann, E., Barker, S. B., & Allen, K. M. (2011). Physiological correlates of health benefits of pets. En P. McCardle, S. McCune, J. A. Griffin, & V. Maholmes (Eds.), How animals affect us: Examining the influences of human–animal interaction on child development and human health (pp. 163–182). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12301-009>
- Gaceta CONBIOÉTICA. (2023). Reflexiones bioéticas sobre el trato a los animales. CONBIOÉTICA, XII(49). <https://www.researchgate.net/publication/375456975>
- Gómez, L. F., Atehortúa, C. G., & Orozco, S. C. (2007). La influencia de las mascotas en la vida humana. Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias, 20(3), 377–386
- Gupta, A. (2013). Environment & PEST analysis: An approach to external business environment. International Journal of Modern Social Sciences, 2(1), 34–43.
- Hart, L. A. (2000). Methods, standards, guidelines, and considerations in selecting animals for animal-assisted therapy. En A. H. Fine (Ed.), Handbook on animal-assisted therapy (pp. 81–97). Academic Press.
- Health for Animals. (2022). Global trends in the pet population / Pet care report. <https://www.healthforanimals.org/reports/pet-care-report/global-trends-in-the-pet-population>
- HealthforAnimals. (2021). Global trends in pet health. <https://www.healthforanimals.org>
- Howell, T. J., King, T., & Bennett, P. C. (2015). Puppy parties and beyond: The role of early age socialization practices on adult dog behaviour. Veterinary Medicine: Research and Reports, 6, 143–153. <https://doi.org/10.2147/VMRR.S62081>

Humannet. (2022). Mascotas en el mundo laboral: Una tendencia en pro del bienestar. <https://www.humannet.cl/mascotas-en-el-mundo-laboral-una-tendencia-en-pro-del-bienestar>

Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2025). Panorama demográfico en Chile a partir de las estadísticas vitales 2022–2023p. <https://www.ine.gob.cl>

Istúriz, D. (2019, junio 20). El imparable avance de las mascotas: el 73% de los chilenos afirma tener una. La Tercera – Qué Pasa. <https://www.latercera.com/que-pasa/noticia/el-imparable-avance-de-las-mascotas-el-73-de-los-chilenos-afirma-tener-una/708177>

Kerin, R. A., Hartley, S. W., & Rudelius, W. (2014). Marketing (11th ed.). McGraw-Hill.

Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2020). Valuation: Measuring and managing the value of companies (7th ed.). Wiley.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing (13a ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing management (15th ed.). Pearson.

Lamb, C. W., Hair, J. F., & McDaniel, C. (2018). Marketing (13th ed.). Cengage Learning.

Magretta, J. (2002). Why business models matter. Harvard Business Review, 80(5), 86–92.

McCarthy, E. J. (1960). Basic marketing: A managerial approach. Irwin.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2023). Guía para la constitución de sociedades comerciales en Chile. <https://www.economia.gob.cl>

Ministerio de Salud. (2022). Norma Técnica N.º 228 para centros de mantención temporal de mascotas y animales de compañía. Ministerio de Salud de Chile. <https://www.minsal.cl>

Pacheco Vallejos, B. A. (2017). Rasgos de personalidad del propietario y factores ambientales asociados al desarrollo de problemas conductuales en perros (Canis familiaris) en la comuna de La Pintana [Tesis de título profesional, Universidad de Chile]. Repositorio Universidad de Chile.

Porter, M. E. (1979). How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, 57(2), 137–145.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- Real Academia Española. (s. f.). Mascota. En *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/mascota>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., Jaffe, J., & Jordan, B. D. (2022). *Corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill.
- Sapag Chain, R., & Sapag Chain, N. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos* (7a ed.). McGraw-Hill.
- Savishinsky, J. (1985). Pets and family relationships among nursing home residents. *Marriage & Family Review*, 8(3–4), 109–134.
- Servicio Agrícola y Ganadero (SAG). (2017). Ingreso de otros animales de compañía no tradicionales. <https://www.sag.gob.cl/ambitos-de-accion/ingreso-de-otros-animales-mascotas-o-de-compania-no-tradicionales>
- Servicio de Impuestos Internos (SII). (s. f.). Inicio de actividades. <https://www.sii.cl>
- Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207.
- Smith, J., & Sánchez, C. (2021). Estrés por separación en mascotas: Causas y estrategias de manejo. *Anales de Medicina Veterinaria*, 25(1), 12–20.
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (SUBDERE). (2023). Informe anual: Registro Nacional de Mascotas y Animales de Compañía. <https://www.registratumascota.cl>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (18th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Universidad de Chile. (2023). Plan de negocio para una cadena de PlayGroups caninos en la Región Metropolitana [Tesis de pregrado]. Repositorio Universidad de Chile.

Universidad de Valparaíso. (2018). Empresa de hotelería canina “Dog’s Paradise” [Tesis de pregrado]. Repositorio Universidad de Valparaíso.

Universidad ESAN. (2023). Plan de negocios para el alojamiento de mascotas [Tesis de maestría]. Repositorio Universidad ESAN.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Strategic management and business policy: Toward global sustainability (13th ed.). Pearson.

Wood, L., Giles-Corti, B., & Bulsara, M. (2005). The pet connection: Pets as a conduit for social capital. *Social Science & Medicine*, 61(6), 1159–1173.

World Bank. (2021). Crude birth rate (per 1,000 people) – Chile; Total fertility rate – Chile. <https://datos.bancomundial.org>

8 ANEXOS

Anexo 1: Valores propiedad y Vehículo

	valor
Propiedad	\$230.000.000
Vehículo	\$34.071.100

Anexo 2: Implementos Recepción

RECEPCIÓN			
Escritorio	1	\$44.990	\$44.990
Silla escritorio	1	\$49.990	\$49.990
Cámaras	1	\$33.399	\$33.399
Silla 1	1	\$34.990	\$34.990
Computador	1	\$549.990	\$549.990
Sillón	1	\$299.990	\$299.990
Aire Acondicionado	1	\$399.990	\$399.990

Anexo 3: Implementos Baños

BAÑOS			
Wáter	2	\$34.995	\$69.990
Lavamanos	2	\$34.995	\$69.990
Ducha	2	\$172.183	\$344.366

Aire Acondicionado	2	\$399.990	\$799.980
Espejo	2	\$24.990	\$49.980

Anexo 4: Implementos Zona Baño mascotas

AREA LAVADO			
Mesón lavatorio	1	\$1.290.000	\$1.290.000
Mesa secado	1	\$199.000	\$199.000
Silla 2	1	\$38.990	\$38.990
Cámaras	1	\$33.399	\$33.399
Estante pequeño	1	\$69.990	\$69.990
Estante Grande	4	\$69.990	\$279.960
Aire Acondicionado	1	\$399.990	\$399.990

Anexo 5: Implementos Veterinario

Veterinario			
Mesa veterinaria	1	\$290.000	\$290.000
Escritorio	1	\$44.990	\$44.990
Silla escritorio	1	\$49.990	\$49.990
Computador	1	\$549.990	\$549.990
Silla 1	1	\$34.990	\$34.990
Estante pequeño 2	1	\$69.990	\$69.990
Aire Acondicionado	1	\$399.990	\$399.990

Anexo 6: Implementos Zona cocina y descanso

Zona cocina y descanso			
Microondas	1	\$49.990	\$49.990
Sillón 2	1	\$199.990	\$199.990
Mesa	1	\$318.990	\$318.990
Silla 3	3	\$23.990	\$71.970
Mesón	2	\$106.490	\$212.980
Refrigerador	1	\$189.990	\$189.990
Lavaplatos	1	\$95.990	\$95.990
Aire acondicionado	1	\$399.990	\$399.990

Anexo 7: Implementos Zona Juegos Perros

Zona Juegos Perros			
---------------------------	--	--	--

Pasto sintético	90	\$8.190	\$737.100
Piscina	1	\$59.990	\$59.990
Piscina de pelotas	1	\$34.990	\$34.990
Juego de agua	1	\$10.990	\$10.990
Cámaras	4	\$33.399	\$133.595
Túnel	2	\$437.425	\$874.850
Juguete interactivo	2	\$65.690	\$131.380
pasarela doble	2	\$792.786	\$1.585.572
dispensador bolsas	1	\$264.229	\$264.229
Juego de equilibrio	1	\$382.711	\$382.711
Bancas	2	\$164.990	\$329.980
Aire Acondicionado	1	\$399.990	\$399.990
juego de salto	1	\$76.594	\$76.594
Reposadores	8	\$65.990	\$527.920

Anexo 8: Implementos Zona juegos gatos

Zona juegos gatos			
Rascadores	5	\$6.750	\$33.750
Reposadores	4	\$65.990	\$263.960
Tablas de salto pared	10	\$13.000	\$130.000
Cámaras	2	\$33.399	\$66.798
Puente	3	\$31.000	\$93.000
Rueda giratoria	2	\$74.990	\$149.980
Escaleras rascadoras	2	\$41.000	\$82.000
Caja escondite	5	\$38.000	\$190.000
Aire Acondicionado	1	\$399.990	\$399.990
Separador de ambiente	1	\$40.790	\$40.790

Anexo 9: Implementos Habitación Perros

Habitación Perros			
Separadores	80	\$11.125	\$890.000
Cama Pequeña	18	\$12.267	\$220.800
Cama mediana	7	\$12.267	\$85.867
Cama grande	10	\$36.500	\$365.000
Platos	70	\$800	\$56.000
Cámaras	6	\$33.399	\$200.393
Estante pequeño	2	\$40.990	\$81.980

Baños sanitarios	35	\$6.400	\$224.000
Aire Acondicionado	3	\$399.990	\$1.199.970

Anexo 10: Implementos Habitación gatos

Habitación gatos			
Separadores	32	\$11.125	\$356.000
Camas pequeñas	15	\$12.267	\$184.000
Platos	30	\$560	\$16.800
Cámaras	2	\$33.399	\$66.798
Estante pequeño	1	\$40.990	\$40.990
Base elevadora	9	\$19.990	\$179.910
Aire Acondicionado	1	\$399.990	\$399.990
Arenero sanitario	15	\$4.500	\$67.500

Anexo 11: Implementos Pasillo

Pasillo			
Botiquín primeros auxilios	1	\$24.990	\$24.990
Extintores	2	\$28.000	\$56.000

Anexo 12: Implementos Inventario

Alimentos perros	48	\$2.385	\$114.462
Alimentos gatos	24	\$3.164	\$75.943
Premios perros	200	\$207	\$41.400
Premios gatos	100	\$623	\$62.300
Juguetes perros	60	\$975	\$58.500
Juguetes gatos	40	\$815	\$32.600
Arena sanitaria	60	\$1.030	\$61.770
Bozales	14	\$1.856	\$25.984
Caniles	10	\$47.992	\$479.920
Pala areneros	15	\$480	\$7.200
Bolsas baños sanitarios	240	\$152	\$36.480
Shampoo higiene	4	\$8.250	\$33.000
Cepillo pelaje	10	\$2.240	\$22.400
Silbatos	6	\$1.600	\$9.600
Correas	10	\$3.000	\$30.000

Cinturón seguridad	28	\$2.990	\$83.720
---------------------------	----	---------	----------

Anexo 13: Inversión Remodelación e instalación

Embellecimiento	
Suministro y montaje de cerámica en baños y cocina	\$327.800
Remodelaciones necesarias para zona de gatos	\$432.593
Suministro e instalación de artefactos (sanitarios y zonas recreativas)	\$452.900
suministro y montaje general de pasto sintético, mano alzada, paneles de división.	\$253.850

Anexos 14: Remuneraciones

Trabajadores	Sueldo mensual
Cuidador a tiempo completo	\$600.000
Cuidador de medio tiempo	\$230.000
Veterinario	\$750.000
Peluquero	\$600.000
Conserje- Recepción	\$650.000
Guardia	\$650.000
Limpieza (Auxiliar de aseo)	\$600.000
Administrador (Ingeniero Comercial y contador)	\$1.200.000
Transportista	\$380.000
Programador	\$625.000

Anexo 15: Amortización crédito hipotecario

	Cuota	Capital	Intereses	Saldo
Año 0				\$230.000.000
Año 1	\$34.984.281	\$24.450.281	\$10.534.000	\$205.549.719
Año 2	\$34.984.281	\$25.570.103	\$9.414.177	\$179.979.616
Año 3	\$34.984.281	\$26.741.214	\$8.243.066	\$153.238.402
Año 4	\$34.984.281	\$27.965.962	\$7.018.319	\$125.272.440
Año 5	\$34.984.281	\$29.246.803	\$5.737.478	\$96.025.637
Año 6	\$34.984.281	\$30.586.306	\$4.397.974	\$65.439.330
Año 7	\$34.984.281	\$31.987.159	\$2.997.121	\$33.452.171
Año 8	\$34.984.281	\$33.452.171	\$1.532.109	\$0

Anexo 16: Amortización crédito de financiamiento

	Cuota	Capital	Intereses	Saldo
Año 0				\$40.000.000

Año 1	\$16.519.618,00	\$11.907.618,00	\$4.612.000	\$28.092.382
Año 2	\$16.519.618,00	\$13.280.566,35	\$3.239.052	\$14.811.816
Año 3	\$16.519.618,00	\$14.811.815,65	\$1.707.802	\$-

Anexo 17: Depreciación

Inventario	Cantidad	VIDA ÚTIL	Depreciación anual
Escritorio	1	7	\$ 6.427
Silla escritorio	1	7	\$ 7.141
Cámaras	1	7	\$ 4.771
Silla 1	1	7	\$ 4.999
Computador	1	6	\$ 91.665
Sillón	1	7	\$ 42.856
Aire Acondicionado	1	10	\$ 39.999
Water	2	10	\$ 6.999
Lavamanos	2	10	\$ 6.999
Ducha	2	10	\$ 34.437
Aire Acondicionado	2	10	\$ 79.998
Espejo	2	7	\$ 7.140
Meson lavatorio	1	15	\$ 86.000
Mesa secado	1	15	\$ 13.267
Silla 2	1	7	\$ 5.570
Cámaras	1	7	\$ 4.771
Estante pequeño	1	7	\$ 9.999
Estante Grande	4	7	\$ 39.994
Aire Acondicionado	1	10	\$ 39.999
Mesa veterinaria	1	8	\$ 36.250
Escritorio	1	7	\$ 6.427
Silla escritorio	1	7	\$ 7.141
Computador	1	6	\$ 91.665
Silla 1	1	7	\$ 4.999
Estante pequeño 2	1	7	\$ 9.999
Aire Acondicionado	1	10	\$ 39.999
Microondas	1	9	\$ 5.554
Sillón 2	1	7	\$ 28.570
Mesa	1	7	\$ 45.570
Silla 3	3	7	\$ 10.281
Mesón	2	7	\$ 30.426
Refrigerador	1	9	\$ 21.110
Lavaplatos	1	10	\$ 9.599
Aire acondicionado	1	10	\$ 39.999
Pasto sintético	90	8	\$ 92.138
Piscina	1	6	\$ 9.998
Piscina de pelotas	1	6	\$ 5.832
Juego de agua	1	6	\$ 1.832
Cámaras	4	7	\$ 19.085

Túnel	2	15	\$	58.323
Juguete interactivo	2	7	\$	18.769
Pasarela doble	2	15	\$	105.705
Dispensador de bolsas	1	6	\$	44.038
Juego de equilibrio	1	15	\$	25.514
Bancas	2	7	\$	47.140
Aire Acondicionado	1	10	\$	39.999
Juego de salto	1	15	\$	5.106
Reposadores	8	7	\$	75.417
Rascadores	5	3	\$	11.250
Reposadores	4	7	\$	37.709
Tablas de salto pared	10	7	\$	18.571
Cámaras	2	7	\$	9.543
Puente	3	7	\$	13.286
Rueda giratoria	2	7	\$	21.426
Escaleras rascadoras	2	3	\$	27.333
Caja escondite	5	7	\$	27.143
Aire Acondicionado	1	10	\$	39.999
Separador de ambiente	1	7	\$	5.827
Separadores	80	7	\$	127.143
Cama Pequeña	18	7	\$	31.543
Cama mediana	7	7	\$	12.267
Cama grande	10	7	\$	52.143
Cámaras	6	7	\$	28.628
Estante pequeño	2	7	\$	11.711
Aire Acondicionado	3	10	\$	119.997
Separadores	32	7	\$	50.857
Cama pequeña	15	7	\$	26.286
Cámaras	2	7	\$	9.543
Estante pequeño	1	7	\$	5.856
Base elevadora	9	7	\$	25.701
Aire Acondicionado	1	10	\$	39.999
Botiquín de seguridad	1	5	\$	4.998
Extintores	2	20	\$	2.800
Bozales	14	3	\$	8.661
Caniles	10	3	\$	159.973
Correas	10	3	\$	10.000
Cinturón de seguridad	28	3	\$	27.907
Propiedad	1	50	\$	4.600.000
Vehículo	1	7	\$	4.867.300
		7	\$	11.904.914

Anexo 18: Costos variables (inventario)

Concepto	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Alimentos perros	48	35	35	35	35	35	35	35	35
Alimentos gatos	24	23	23	23	23	23	23	23	23

Premios perros	200	13	13	13	13	13	13	13	13
Premios gatos	100	19	19	19	19	19	19	19	19
Juguetes perros	60	0	0	0	0	0	0	0	0
Juguetes gatos	40	15	-	-	-	-	-	-	8
Arena sanitaria	60	1	1	1	1	1	1	1	1
Bozales	14	-	-	1	-	-	1	-	-
Caniles	10	-	-	1	-	-	1	-	-
Pala areneros	15	0	0	0	0	0	0	0	0
Bolsas baños sanitarios	240	1	1	1	1	1	1	1	1
Shampoo higiene	4	10	10	10	10	10	10	10	10
Cepillo pelaje	10	0	0	0	0	0	0	0	0
Silbatos	6	0	0	0	0	0	0	0	0
Correas	10	-	-	0	-	-	0	-	-
Cinturón de seguridad	28	-	-	-	-	-	-	-	-
Pet Shop	1	-	253	260	268	276	284	293	302

Anexo 19: Costos variables (Bienes Muebles)

Bienes	Cantidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8
Escritorio	1	-	-	-	-	-	-	1	-
Silla escritorio	1	-	-	-	-	-	-	1	-
Cámaras	1	-	-	-	-	-	-	1	-
Silla 1	1	-	-	-	-	-	-	1	-
Computador	1	-	-	-	-	-	14	-	-
Sillón	1	-	-	-	-	-	-	8	-
Aire Acondicionado	1	-	-	-	-	-	-	-	-
BAÑOS		-	-	-	-	-	-	-	-
Wáter	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Lavamanos	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Ducha	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Aire Acondicionado	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Espejo	2	-	-	-	-	-	-	1	-
Mesón lavatorio	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Mesa secado	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Silla 2	1	-	-	-	-	-	-	1	-
Cámaras	1	-	-	-	-	-	-	1	-
Estante pequeño	1	-	-	-	-	-	-	2	-
Estante Grande	4	-	-	-	-	-	-	7	-
Aire Acondicionado	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Mesa veterinaria	1	-	-	-	-	-	-	-	7
Escritorio	1	-	-	-	-	-	-	1	-
Silla escritorio	1	-	-	-	-	-	-	1	-
Computador	1	-	-	-	-	-	14	-	-
Silla 1	1	-	-	-	-	-	-	1	-
Estante pequeño 2	1	-	-	-	-	-	-	2	-

Aire Acondicionado	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Microondas	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Sillón 2	1	-	-	-	-	-	-	5	-
Mesa	1	-	-	-	-	-	-	8	-
Silla 3	3	-	-	-	-	-	-	2	-
Mesón	2	-	-	-	-	-	-	5	-
Refrigerador	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Lavaplatos	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Aire acondicionado	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Pasto sintético	90	-	-	-	-	-	-	-	2
Piscina	1	-	-	-	-	-	1	-	-
Piscina de pelotas	1	-	-	-	-	-	1	-	-
Juego de agua	1	-	-	-	-	-	0	-	-
Cámaras	4	-	-	-	-	-	-	3	-
Túnel	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Juguete interactivo	2	-	-	-	-	-	-	3	-
Pasarela doble	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Dispensador de bolsas	1	-	-	-	-	-	7	-	-
Juego de equilibrio	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Bancas	2	-	-	-	-	-	-	8	-
Aire Acondicionado	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Juego de salto	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Reposadores	8	-	-	-	-	-	-	13	-
Rascadores	5	-	-	1	-	-	1	-	-
Reposadores	4	-	-	-	-	-	-	7	-
Tablas de salto pared	10	-	-	-	-	-	-	0	-
Cámaras	2	-	-	-	-	-	-	2	-
Puente	3	-	-	-	-	-	-	2	-
Rueda giratoria	2	-	-	-	-	-	-	4	-
Escaleras rascadoras	2	-	-	2	-	-	2	-	-
Caja escondite	5	-	-	-	-	-	-	1	-
Aire Acondicionado	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Separador de ambiente	1	-	-	-	-	-	-	1	-
Separadores	80	-	-	-	-	-	-	2	-
Cama Pequeña	18	-	-	-	-	-	-	6	-
Cama mediana	7	-	-	-	-	-	-	2	-
Cama grande	10	-	-	-	-	-	-	1	-
Platos	70	0	0	0	0	0	0	0	0
Cámaras	6	-	-	-	-	-	-	5	-
Estante pequeño	2	-	-	-	-	-	-	2	-
Baños sanitarios	35	1	-	-	-	-	-	-	1
Aire Acondicionado	3	-	-	-	-	-	-	-	-
Separadores	32	-	-	-	-	-	-	9	-
Cama pequeña	15	-	-	-	-	-	-	5	-

Platos	30	0	0	0	0	0	0	0	0
Cámaras	2	-	-	-	-	-	-	2	-
Estante pequeño	1	-	-	-	-	-	-	1	-
Base elevadora	9	-	-	-	-	-	-	5	-
Aire Acondicionado	1	-	-	-	-	-	-	-	-
Arenero sanitario	15	2	2	2	2	2	2	2	2
Botiquín de seguridad	1	-	-	-	-	14	-	-	-
Extintores	2	-	-	-	-	-	-	-	-
Vehículo	1	-	-	-	-	-	-	865	-

Anexo 20: Flujo de caja con sensibilidad al precio (-10%)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Ingresos									
Saldo Inicial	888	430	-1.354	-1.784	-2.102	-1.871	-636	530	756
(+)ingresos por servicio	0	3.879	5.327	5.487	5.652	6.840	7.045	7.257	7.474
(+)Ingresos por ventas	0	0	253	260	268	276	284	293	302
Ingresos totales		4.309	4.226	3.963	3.818	5.245	6.694	8.080	8.532
Egresos		0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Costos Fijos	0	3.496	3.595	3.694	3.796	3.932	4.070	4.212	4.359
(-) Costos Variables	0	476	787	812	827	915	969	1.951	997
Egresos totales	0	3.972	4.382	4.506	4.623	4.847	5.039	6.163	5.356
Utilidad Operacional	0	338	-156	-543	-805	398	1.655	1.916	3.176
(-) Depreciación	0	302	302	302	302	302	302	302	302
(-) gastos Financieros(Intereses)	0	384	321	253	178	146	112	76	39
(-) Amortización	0	923	986	1.055	710	742	776	812	849
Utilidad antes de Impuesto	0	-1.272	-1.765	-2.152	-1.995	-792	465	726	1.986
(-) Impuestos	0	0	0	0	0	0	126	196	536
Utilidad despues de Impuesto:	0	-1.272	-1.765	-2.152	-1.995	-792	340	530	1.450
(+) Amortización	0	923	986	1.055	710	742	776	812	849
(+) Depreciación	0	302	302	302	302	302	302	302	302
(-) Inversión Inicial	7.310	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Crédito hipotecario	5.837	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Capital de trabajo	1.015	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuota anual Crédito hipotecario	0	888	888	888	888	888	888	888	888
Cuota anual Crédito de Financiam	0	419	419	419	0	0	0	0	0
Flujo Neto de Caja	430	-1.354	-1.784	-2.102	-1.871	-636	530	756	1.713

Anexo 21: Flujo de caja con sensibilidad al precio (+10%)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Ingresos									
Saldo Inicial	888	430	-492	186	807	1.708	3.301	4.547	4.866
(+)ingresos por servicio	0	4.741	6.511	6.707	6.908	8.360	8.611	8.869	9.135
(+)Ingresos por ventas	0	0	253	260	268	276	284	293	302
Ingresos totales		5.171	6.272	7.153	7.983	10.345	12.196	13.709	14.303
Egresos									
(-) Costos Fijos	0	3.496	3.595	3.694	3.796	3.932	4.070	4.212	4.359
(-) Costos Variables	0	476	787	812	827	915	969	1.951	997
Egresos totales	0	3.972	4.382	4.506	4.623	4.847	5.039	6.163	5.356
Utilidad Operacional	0	1.200	1.890	2.647	3.360	5.497	7.157	7.545	8.947
(-) Depreciación	0	302	302	302	302	302	302	302	302
(-) gastos Financieros(Intereses)	0	384	321	253	178	146	112	76	39
(-) Amortización	0	923	986	1.055	710	742	776	812	849
Utilidad antes de Impuesto	0	-410	281	1.038	2.170	4.307	5.967	6.355	7.757
(-) Impuestos	0	0	76	280	586	1.163	1.611	1.716	2.094
Utilidad despues de Impuestos	0	-410	205	757	1.584	3.144	4.356	4.640	5.662
(+) Amortización	0	923	986	1.055	710	742	776	812	849
(+) Depreciación	0	302	302	302	302	302	302	302	302
(-) Inversión Inicial	7.310	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Crédito hipotecario	5.837	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Capital de trabajo	1.015	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuota anual Crédito hipotecario	0	888	888	888	888	888	888	888	888
Cuota anual Crédito de Finaciame	0	419	419	419	0	0	0	0	0
Flujo Neto de Caja	430	-492	186	807	1.708	3.301	4.547	4.866	5.926

Anexo 22: Flujo de caja con sensibilidad a la demanda (-10%)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Ingresos									
Saldo Inicial	888	430	-923	-761	-470	369	2.197	3.961	4.812
(+)ingresos por servicio	0	4.310	5.919	6.097	6.280	7.600	7.828	8.063	8.305
(+)Ingresos por ventas	0	0	253	260	268	276	284	293	302
Ingresos totales	0	4.266	4.724	5.036	5.470	7.421	9.278	11.085	12.077
Egresos									
(-) Costos Fijos	0	3.496	3.595	3.694	3.796	3.932	4.070	4.212	4.359
(-) Costos Variables	0	476	787	812	827	915	969	1.951	997
Egresos totales	0	3.972	4.382	4.506	4.623	4.847	5.039	6.163	5.356
Utilidad Operacional	0	295	342	530	848	2.573	4.240	4.922	6.721
(-) Depreciación	0	302	302	302	302	302	302	302	302
(-) gastos Financieros(Intereses)	0	384	321	253	178	146	112	76	39
(-) Amortización	0	923	986	1.055	710	742	776	812	849
Utilidad antes de Impuesto	0	-1.315	-1.267	-1.079	-342	1.384	3.050	3.732	5.531
(-) Impuestos	0	0	0	0	0	168	310	377	522
Utilidad despues de Impuestos	0	-1.315	-1.267	-1.079	-342	1.216	2.740	3.355	5.009
(+) Amortización	0	923	986	1.055	710	742	776	812	849
(+) Depreciación	0	302	302	302	302	302	302	302	302
(-) Inversión Inicial	7.310	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Crédito hipotecario	5.837	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Capital de trabajo	1.015	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuota anual Crédito hipotecario	0	888	888	888	888	888	888	888	888
Cuota anual Crédito de Finaciame	0	419	419	419	0	0	0	0	0
Flujo Neto de Caja	430	-1.397	-1.286	-1.029	-218	1.372	2.930	3.581	5.272

Anexo 23: Flujo de caja con sensibilidad a la demanda (+10%)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Ingresos									
Saldo Inicial	888	430	-923	-761	-470	369	2.197	3.961	4.812
(+) ingresos por servicio	0	4.310	5.919	6.097	6.280	7.600	7.828	8.063	8.305
(+) Ingresos por ventas	0	0	253	260	268	276	284	293	302
Ingresos totales	0	5.214	5.774	6.155	6.686	9.070	11.340	13.549	14.761
Egresos	0								
(-) Costos Fijos	0	3.496	3.595	3.694	3.796	3.932	4.070	4.212	4.359
(-) Costos Variables	0	476	787	812	827	915	969	1.951	997
Egresos totales	0	3.972	4.382	4.506	4.623	4.847	5.039	6.163	5.356
Utilidad Operacional	0	1.243	1.392	1.650	2.063	4.223	6.302	7.385	9.405
(-) Depreciación	0	302	302	302	302	302	302	302	302
(-) gastos Financieros(Intereses)	0	384	321	253	178	146	112	76	39
(-) Amortización	0	923	986	1.055	710	742	776	812	849
Utilidad antes de Impuesto	0	-367	-217	40	873	3.033	5.112	6.195	8.215
(-) Impuestos	0	0	0	11	236	819	1.380	1.673	2.218
Utilidad despues de Impuestos	0	-367	-217	29	637	2.214	3.731	4.523	5.997
(+) Amortización	0	923	986	1.055	710	742	776	812	849
(+) Depreciación	0	302	302	302	302	302	302	302	302
(-) Inversión Inicial	7.310	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Crédito hipotecario	5.837	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Capital de trabajo	1.015	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuota anual Crédito hipotecario	0	888	888	888	888	888	888	888	888
Cuota anual Crédito de Finaciamie	0	419	419	419	0	0	0	0	0
Flujo Neto de Caja	430	-449	-236	79	761	2.370	3.922	4.749	6.260

Anexo 24: Flujo de caja con sensibilidad a las remuneraciones (-10%)

	0	1	2	3	4	5	6	7	8
Ingresos									
Saldo Inicial	888	430	-1262	-1450	-1517	-1027	470	1619	1840
(+) ingresos por servicio	0	4310	5919	6097	6280	7600	7828	8063	8305
(+) Ingresos por ventas	0	0	253	260	268	276	284	293	302
Ingresos totales	4740	4910	4907	5031	6849	8583	9975	10447	
Egresos									
(-) Costos Fijos	0	3835	3944	4053	4165	4315	4467	4623	4784
(-) Costos Variables	0	476	787	812	827	915	969	1951	997
Egresos totales	0	4311	4731	4865	4992	5230	5435	6574	5781
Utilidad Operacional	0	429	178	43	39	1619	3147	3401	4666
(-) Depreciación	0	302	302	302	302	302	302	302	302
(-) gastos Financieros(Intereses)	0	384	321	253	178	146	112	76	39
(-) Amortización	0	923	986	1055	710	742	776	812	849
Utilidad antes de Impuesto	0	-1180	-1431	-1567	-1151	429	1958	2211	3476
(-) Impuestos	0	0	0	0	0	116	529	597	938
Utilidad despues de Impuestos	0	-1180	-1431	-1567	-1151	313	1429	1614	2537
(+) Amortización	0	923	986	1055	710	742	776	812	849
(+) Depreciación	0	302	302	302	302	302	302	302	302
(-) Inversión Inicial	7310	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Crédito hipotecario	5837	0	0	0	0	0	0	0	0
(+) Capital de trabajo	1015	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuota anual Crédito hipotecario	0	888	888	888	888	888	888	888	888
Cuota anual Crédito de Finaciamie	0	419	419	419	0	0	0	0	0
Flujo Neto de Caja	430	-1262	-1450	-1517	-1027	470	1619	1840	2801