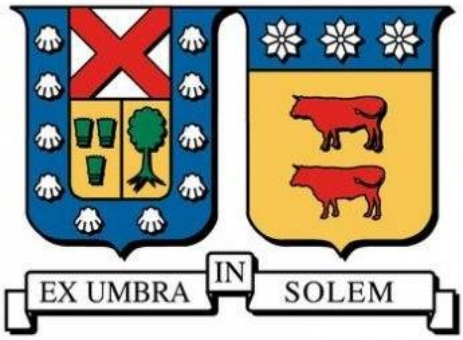


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS

DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE HOTELERIA CANINA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

AUTOR
ÁNGELO ANDRÉ DE ZÁRATE REHBEIN

PROFESOR GUÍA
LIONEL VALENZUELA OYANEDER

SANTIAGO DE CHILE, 26 DE SEPTIEMBRE, 2026

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: DISEÑO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DE HOTELERIA CANINA

Nombre del candidato(a): ÁNGELO ANDRÉ DE ZÁRATE REHBEIN

Carrera / Grado: INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

Campus: Vitacura **Departamento:** Departamento de industrias

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, LIONEL VALENZUELA OYANEDER 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: _____ **Firma:** _____

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 03-11-2026 **Firma:** Angelo André De Zárate Rehbein

Firmado digitalmente por Angelo André De Zárate Rehbein
Fecha: 2026.11.03 11:04:16 -03'00'

Agradecimientos

Agradezco a todas las personas que formaron parte de este proceso y, de manera muy especial, a mi pareja (YJJF), a mi familia y a mis amigos, quienes me han acompañado y brindado su apoyo incondicional a lo largo de este enriquecedor e inspirador camino.

Índice de contenido

Agradecimientos....3
Índice de contenido....4
Índice de figuras....8
1. Resumen ejecutivo....9
2. Introducción....12
3. Problema de investigación....15
4. Objetivos....17
4.1. Objetivo General....17
4.2. Objetivos Específicos....17
5. Marco Teórico....18
5.1. Bienestar de mascotas en Chile....18
5.2. Empresas de cuidado canino....18
5.3. ¿Por qué se requiere una estrategia?....19
5.4. Estrategia como concepto....20
5.5. Proceso de planeación estratégica....20
5.6. Etapas de la planificación estratégica....21
5.6.1. Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y Filosofía....22
5.6.2. Análisis del entorno....24
Análisis del macroentorno....24
Análisis del microentorno....27
5.6.3. Análisis de la organización....31
Recursos y capacidades....32
Cadena de valor....34
5.6.4. Formulación de estrategias....35
Análisis y Matriz FODA....35
Pirámide de creación de estrategias....37
Estrategias Corporativas....38
Estrategias de Negocios....38
Estrategias Funcionales....39
6. Metodología de trabajo....41
6.1. Definición de la Misión, Visión, Objetivos estratégicos y Filosofía de Guaudería....42
6.1.1. Misión....42
6.1.2. Visión....43

6.1.3. Objetivos estratégicos 43
6.1.4. Filosofía 44
6.2. Revisión y análisis del entorno 45
6.2.1. Análisis del macroentorno 45
Fuerzas macroeconómicas 45
Fuerzas tecnológicas 49
Fuerzas sociales y demográficas 52
Fuerzas políticas y legales 56
6.2.2. Análisis del microentorno 61
Clientes 61
Proveedores 65
Competidores 68
Complementadores 70
6.2.3. Oportunidades y amenazas identificadas 73
Oportunidades 73
Amenazas 75
6.3. Revisión y análisis de la organización 78
6.3.1. Antecedentes generales y evolución de Guaudería 78
6.3.2. Análisis de recursos 80
Recursos humanos 80
Recursos tangibles 82
Recursos intangibles 89
6.3.3. Capacidades y competencias organizativas 91
Capacidad de atención personalizada 91
Capacidad de integración de servicios 92
Capacidad de socialización y manejo conductual 92
Capacidad de transporte especializado 93
Capacidad de respuesta ante situaciones sanitarias o conductuales 93
Capacidad comercial basada en la confianza 93
6.3.4. Competencias centrales y distintivas 94
Competencia central 94
Competencia distintiva 94
6.3.5. Cadena de valor de Guaudería 96
Actividades primarias 96
Actividades de apoyo 102
6.3.6. Representación resumida de la cadena de valor 104

Actividades primarias 104
Actividades de apoyo 104
Fuentes principales de valor 104
Principales pérdidas o limitaciones de valor 105
6.3.7. Fortalezas y debilidades internas identificadas 106
Fortalezas 106
Debilidades 107
6.3.8. Matriz de priorización del diagnóstico interno 110
6.3.9. Comentarios del análisis interno 111
6.4. Formulación de estrategias 112
6.4.1. Factores estratégicos seleccionados 112
Fortalezas seleccionadas 112
Debilidades seleccionadas 113
Oportunidades seleccionadas 115
Amenazas seleccionadas 117
6.4.2. Estrategias propuestas 120
Estrategias FO: fortalezas para aprovechar oportunidades 120
Estrategias FA: fortalezas para enfrentar amenazas 123
Estrategias DO: oportunidades para reducir debilidades 126
Estrategias DA: reducción de debilidades y amenazas 130
6.4.3. Matriz FODA y Estrategias 134
6.4.4. Estrategia corporativa propuesta 135
6.4.5. Estrategia de negocio propuesta 137
6.4.6. Estrategias funcionales propuestas 139
Recursos humanos 139
Operaciones y calidad 140
Marketing y ventas 141
Tecnología e información 142
Finanzas 142
Abastecimiento 143
Experiencia del cliente 144
Cumplimiento, seguridad y riesgos 145
6.4.7. Priorización estratégica 146
6.4.8. Estrategia general recomendada 147
6.4.9. Comentarios de la formulación estratégica 148
7. Resultados 149

8. Conclusiones 155
9. Referencias 159

Índice de figuras

Figura 1 21
Figura 2 28
Figura 3 31
Figura 4 35
Figura 5 36
Figura 6 37
Figura 7 46
Figura 8 47
Figura 9 83
Figura 10 83
Figura 11 84
Figura 12 84
Figura 13 85
Figura 14 85
Figura 15 87
Figura 16 96
Figura 17 110
Figura 18 134

1. Resumen ejecutivo

La creciente incorporación de los animales de compañía en los hogares chilenos y su reconocimiento como integrantes de la familia han favorecido el desarrollo de servicios especializados de cuidado, hotelería, socialización y adiestramiento canino. En este contexto opera Guaudería, empresa fundada en 2012 que inició sus actividades como hotel canino y que posteriormente incorporó servicios de playgroup, adiestramiento, crianza, atención veterinaria, baño y peluquería. Aunque la organización ha logrado mantenerse y construir una reputación favorable, su crecimiento se ha sustentado principalmente en la experiencia, las relaciones personales y la gestión directa de su fundador, sin contar con una planificación estratégica formal que oriente su consolidación y desarrollo futuro.

El objetivo general de esta memoria fue elaborar un plan estratégico para Guaudería a partir del diagnóstico de su situación interna y del entorno en que participa, con el propósito de fortalecer su posicionamiento competitivo y contribuir a su consolidación y proyección sostenible en la industria del cuidado integral canino. Para ello, se analizaron los recursos, capacidades, procesos y forma de gestión de la empresa, junto con las principales variables externas relacionadas con el mercado, la competencia, las condiciones económicas, la tecnología, las tendencias sociales y las exigencias legales que afectan su funcionamiento.

La investigación se desarrolló mediante un enfoque cualitativo, descriptivo y aplicado, estructurado en cuatro etapas. Primero, se formularon, en conjunto con el fundador, la misión, visión, objetivos estratégicos y filosofía corporativa. En segundo lugar, se examinó el entorno externo mediante el análisis de las fuerzas macroeconómicas, tecnológicas, sociales y demográficas, y políticas y legales, complementado con el modelo The Value Net para estudiar clientes, proveedores, competidores y complementadores. En tercer lugar, se efectuó el diagnóstico interno mediante entrevistas semiestructuradas al fundador, observación de las

instalaciones y revisión de los recursos humanos, tangibles e intangibles, capacidades organizativas y actividades de la cadena de valor. Finalmente, los resultados externos e internos se integraron en una matriz FODA, desde la cual se formularon estrategias corporativas, de negocio y funcionales.

Los resultados muestran que Guaudería posee fortalezas asociadas a la formación veterinaria y etológica de su fundador, su trayectoria desde 2012, la cercanía con los clientes, el reconocimiento del playgroup, la integración de servicios, la infraestructura disponible y una cultura orientada al bienestar animal. Su principal competencia central corresponde a la prestación integrada y personalizada de servicios de socialización y cuidado canino, mientras que su competencia distintiva se relaciona con la combinación de conocimiento veterinario y etológico, atención personalizada y relación cercana con los tutores. No obstante, esta competencia es vulnerable debido a la alta dependencia del fundador, la insuficiencia de personal, la escasa documentación de procedimientos, la baja digitalización, la falta de indicadores, las restricciones financieras y la existencia de necesidades de mantenimiento, seguridad y regularización sanitaria.

A partir del diagnóstico se propone una estrategia corporativa de combinación, orientada inicialmente a consolidar y profesionalizar la estructura interna y, posteriormente, desarrollar un crecimiento gradual y relacionado. En el nivel de negocio se plantea una diferenciación enfocada en servicios integrales y personalizados, sustentada en el respaldo veterinario y etológico, la especialización en socialización, la atención individual y la comunicación transparente. Las estrategias funcionales priorizan la incorporación de personal técnico, formalización de procesos, digitalización de registros, regularización sanitaria, mejoramiento de la seguridad, control financiero, marketing medible, optimización del transporte y gestión sistemática de la experiencia del cliente. El aporte de esta memoria consiste en transformar los conocimientos, recursos y relaciones desarrollados por Guaudería en una propuesta estratégica estructurada, estableciendo una ruta de consolidación que permita avanzar hacia su crecimiento sin comprometer el bienestar

animal, la calidad de los servicios ni la continuidad operacional.

Palabras clave: planificación estratégica; hotelería canina; bienestar animal; análisis interno; análisis externo; cadena de valor; matriz FODA; diferenciación.

2. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un papel relevante en la economía y en la generación de productos y servicios capaces de responder a necesidades específicas de la sociedad. Sin embargo, su permanencia y desarrollo no dependen únicamente de disponer de una oferta atractiva, sino también de su capacidad para analizar el entorno, administrar eficientemente sus recursos, diferenciarse de los competidores y establecer orientaciones que permitan tomar decisiones consistentes en el tiempo. La planificación estratégica proporciona un marco para abordar estas materias, relacionando la situación interna de una organización con las oportunidades y amenazas existentes en su entorno.

Dentro de esta realidad se encuentra la industria asociada al cuidado de animales de compañía. En Chile, el aumento de la tenencia de mascotas, la mayor presencia de perros en los hogares y su incorporación progresiva como integrantes de la familia han modificado los hábitos de consumo y las expectativas de los dueños de perros o tutores. Actualmente, la contratación de servicios caninos no responde solamente a la necesidad de disponer de un lugar donde dejar temporalmente a un animal, sino también a la búsqueda de seguridad, supervisión, estimulación, socialización, bienestar, atención profesional y comunicación durante la prestación.

Este escenario ha favorecido la aparición y diversificación de hoteles, guarderías, colegios o jardines caninos, centros de adiestramiento, clínicas con hospedaje, cuidadores particulares y plataformas digitales. En consecuencia, las empresas que participan en este rubro se enfrentan a consumidores con mayores posibilidades de comparación, expectativas crecientes y bajos costos de cambio entre prestadores. Junto con ello, deben responder a exigencias sanitarias, laborales, municipales y de protección de datos, además de enfrentar variaciones económicas que inciden tanto en los costos operacionales como en la capacidad de gasto de los hogares.

Guaudería inició sus actividades en 2012 como una empresa dedicada a la hotelería canina. Con el transcurso del tiempo amplió su oferta mediante la incorporación de los servicios de playgroup, adiestramiento, crianza y otros servicios complementarios relacionados con la salud y el cuidado de los perros. Su desarrollo se ha apoyado principalmente en la experiencia veterinaria y etológica de su fundador, en la confianza de los clientes y en las recomendaciones generadas mediante contactos con clínicas, universidades y actores vinculados con el ámbito canino. Sin embargo, la empresa no cuenta con una planificación estratégica formal ni con lineamientos organizacionales que articulen sus servicios y proyecten su crecimiento.

La concentración de múltiples actividades y decisiones en el fundador, la informalidad de algunas relaciones, la limitada utilización de tecnología y la ausencia de indicadores dificultan transformar el conocimiento acumulado en capacidades organizativas independientes y sostenibles. A ello se agregan restricciones de personal y financiamiento, necesidades de mantenimiento y seguridad, debilidades en la gestión comercial y exigencias regulatorias que deben abordarse antes de ejecutar una ampliación significativa de la operación. Por tanto, el desafío de Guaudería no consiste solamente en captar más clientes, sino en construir una estructura capaz de sostener el crecimiento sin deteriorar la calidad, la seguridad ni la atención personalizada.

En respuesta a esta problemática, la presente memoria tiene como objetivo elaborar un plan estratégico para Guaudería a partir del diagnóstico y del análisis interno y externo del rubro en el que participa, con el propósito de fortalecer su posicionamiento competitivo y asegurar su consolidación y proyección sostenible en la industria del cuidado integral canino. Para cumplir este objetivo, se examinan los recursos, capacidades, procesos y forma de gestión de la empresa, se estudian las condiciones económicas, tecnológicas, sociales, demográficas, políticas y legales del entorno, se analiza su red de valor y se formulan alternativas estratégicas orientadas a aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas, potenciar las fortalezas y reducir las debilidades identificadas.

La metodología utilizada corresponde a un estudio cualitativo, descriptivo y aplicado. La información secundaria provino de antecedentes académicos, institucionales, legales, estadísticos y sectoriales. La información primaria se obtuvo mediante entrevistas semiestructuradas efectuadas al fundador y director general de Guaudería, complementadas con observación directa de las instalaciones y revisión de antecedentes organizacionales y operacionales. El procedimiento se estructuró en cuatro etapas: la definición de lineamientos estratégicos, el análisis del macroentorno y microentorno, el diagnóstico interno de recursos, capacidades y cadena de valor y la integración de los resultados mediante la matriz FODA para formular estrategias corporativas, de negocio y funcionales.

El documento se organiza comenzando por la descripción del problema de investigación y la formulación del objetivo general y los objetivos específicos. Posteriormente, se presenta el marco teórico relacionado con bienestar animal, planificación estratégica, diagnóstico del entorno, recursos, capacidades, cadena de valor y matriz FODA. A continuación, se desarrolla la metodología y se exponen los análisis externo e interno de Guaudería. Finalmente, se presenta la formulación estratégica, los principales resultados del estudio y las conclusiones derivadas del proceso de investigación. Esta estructura responde a la recomendación de presentar los resultados en concordancia con los objetivos y reservar las conclusiones para las ideas y reflexiones que emergen de los hallazgos.

3. Problema de investigación

En la economía nacional, las pequeñas y medianas empresas desempeñan un rol clave; sin embargo, para mantenerse competitivas, es indispensable que adopten y optimicen continuamente sus procesos, integrando además una mirada estratégica orientada al futuro del sector en el que operan. Del mismo modo, la implementación de estrategias en las empresas que están comenzando sus actividades y/o que tienen algunos años de funcionamiento es esencial, ya que les permite anticiparse y prepararse para enfrentar distintos escenarios adversos de su entorno, ya sea con su competencia directa y de las variables externas no controlables derivadas de las condiciones económicas del país.

Guaudería "Empresa familiar a cargo de médicos veterinarios preocupados por la salud de las mascotas" (Guaudería de Arealb, 2017) es una empresa dedicada al cuidado integral de perros, inició sus actividades en el año 2012 como un servicio de hotelería canina. Con el paso del tiempo, esta empresa ha ampliado y diversificado su oferta, incorporando nuevos servicios orientados al bienestar, desarrollo y socialización de las mascotas. En la actualidad, además del servicio de hotel, Guaudería ofrece adiestramiento canino, criadero y playgroup para perros, consolidándose como una alternativa integral para dueños que buscan atención especializada y de calidad para sus animales.

La empresa ha logrado posicionarse principalmente gracias a la gestión directa de su fundador, quien ha impulsado su reconocimiento a través del boca a boca en clínicas veterinarias, universidades y diversas entidades vinculadas al ámbito canino, por lo que este crecimiento se ha sustentado mayoritariamente en iniciativas personales y redes informales, más que en una estrategia estructurada de difusión y posicionamiento.

Actualmente, la oferta de servicios asociados al cuidado y bienestar canino ha aumentado considerablemente, por lo que se vuelve fundamental definir e implementar una estrategia clara

que permita a Guaudería poder diferenciarse para enfrentar el crecimiento de la competencia y asegurar una consolidación y proyección sostenible en el tiempo.

La presente memoria tiene como finalidad elaborar un plan estratégico para Guaudería, con esto, se plantea la necesidad de analizar la organización desde una perspectiva integral, es decir, considerando tanto el diagnóstico interno como el externo, reconociendo de esta manera su situación real y, a partir de este punto confeccionar el plan estratégico.

Preguntas de investigación

Con base a lo mencionado en párrafos anteriores, surgen distintas interrogantes, teniendo entre estas las siguientes:

- ¿Cuál es la situación interna actual de Guaudería en términos de recursos, capacidades, procesos y gestión, y cómo estos influyen en su desempeño competitivo?
- ¿Cuáles son las principales variables externas (competencia, mercado, entorno económico y sectorial) que afectan el funcionamiento y proyección de Guaudería?
- ¿Qué fortalezas y debilidades presenta Guaudería, y qué oportunidades y amenazas del entorno condicionan su desarrollo estratégico?
- ¿De qué manera el crecimiento de la oferta y la competencia en el rubro del cuidado y bienestar canino impacta en el posicionamiento actual de la empresa?
- ¿Qué estrategias generales y complementarias podrían implementarse para diferenciar a Guaudería frente a sus competidores directos?
- ¿Qué lineamientos estratégicos permitirían articular adecuadamente los servicios actuales de Guaudería (hotelería, adiestramiento, criadero y playgroup) para potenciar su propuesta de valor?

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para Guaudería, a partir de un diagnóstico y análisis interno y externo del rubro en la que participa, con el propósito de fortalecer su posicionamiento competitivo y asegurar su consolidación y proyección sostenible en la industria del cuidado integral canino.

4.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación interna de Guaudería, considerando sus recursos, capacidades, procesos y forma de gestión, con el fin de identificar sus principales fortalezas y debilidades.
- Examinar el entorno externo en el que opera Guaudería, evaluando variables del mercado, la competencia y las condiciones del sector de cuidado y bienestar canino, para identificar oportunidades y amenazas relevantes.
- Evaluar el modelo de crecimiento y posicionamiento actual de la empresa, basado principalmente en redes informales y en la gestión directa del fundador.
- Definir estrategias generales y complementarias que permitan a Guaudería diferenciarse de sus competidores y fortalecer su propuesta de valor.
- Proponer lineamientos estratégicos que articulen adecuadamente los servicios ofrecidos por la empresa (hotelería, adiestramiento, criadero y playgroup), orientados a una gestión más estructurada y competitiva.

5. Marco Teórico

5.1. Bienestar de mascotas en Chile

Según la organización mundial de Sanidad Animal el bienestar animal es el estado físico y mental de un animal en relación con las condiciones en las que vive y muere. (Organización Mundial de Sanidad Animal [OMSA], 2024). El bienestar de las mascotas en Chile está regulado principalmente por la Ley N.º 21.020 (2017), conocida como Ley de Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía o "Ley Cholito". Esta ley establece un marco integral de protección animal, poniendo el foco tanto en el bienestar de los animales como en la responsabilidad de las personas que los tienen a su cargo, teniendo esta ley por objeto establecer normas destinadas a:

1) Determinar las obligaciones y derechos de los responsables de animales de compañía.
2) Proteger la salud y el bienestar animal mediante la tenencia responsable.
3) Proteger la salud pública, la seguridad de las personas, el medio ambiente y las áreas naturales protegidas, aplicando medidas para el control de la población de mascotas o animales de compañía.
4) Regular la responsabilidad por los daños a las personas y a la propiedad que sean consecuencia de la acción de mascotas o animales de compañía.

(Ley N°21.020, 2017, TÍTULO I, Objeto y Definiciones, Artículo 1°)

5.2. Empresas de cuidado canino

Según estudio de población animal en Chile, realizado por la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad Católica de Chile y que se aplicó en diciembre de 2021, de los animales que tienen tutores, 8.306.650 son perros y 4.176.029 son gatos. De los perros, 84% vive en zonas urbanas y 16% en rurales, mientras que el 86% de los gatos lo hace en ciudades. Además, los

investigadores detectaron que la principal razón para tener una mascota es tenerla de compañía (89,1%) y 92,1% fue considerada como miembro de la familia y motivo de felicidad para ella. Asimismo, se detectó que 51% de las mascotas duerme afuera de las casas y 48%, adentro; que 19,8% de ellos salen solos a la calle, mientras que 23% sale cuando lo sacan a pasear y 56,6% nunca va a la calle (Gobierno de Chile, 2022).

Otros estudios indican que, en Chile, la presencia de mascotas en los hogares ha crecido significativamente: actualmente, el 70 % de las familias convive con al menos un perro o gato, frente al 51 % en 2018. Este aumento refleja una relación cada vez más cercana entre las personas y sus animales de compañía, lo que ha impactado tanto en la vida cotidiana como en los hábitos de consumo, impulsando decisiones más conscientes y una mayor demanda de productos y servicios especializados para el cuidado de mascotas (El Mostrador, 2025).

En el contexto actual, marcado por las extensas jornadas laborales presenciales y tiempos de desplazamiento prolongados, muchas personas pasan gran parte del día fuera de sus hogares, lo que puede implicar que sus mascotas, particularmente los perros, permanezcan solas durante varias horas. Esta situación puede afectar negativamente su bienestar emocional y conductual, dado que los perros son animales sociales que requieren interacción, estimulación y supervisión constante. Frente a esta realidad, surge la necesidad de contar con servicios especializados que respondan a esta demanda, dando origen y consolidación a empresas dedicadas a la hotelería y cuidado canino.

5.3. ¿Por qué se requiere una estrategia?

En los últimos años, la oferta de empresas dedicadas a la hotelería y cuidado canino ha experimentado un notable crecimiento, reflejando la alta demanda de este tipo de servicios y la diversificación de sus modalidades de atención. En este escenario competitivo se hace necesario que estas empresas cuenten con una planificación estratégica clara, que les permita diferenciarse, optimizar recursos y responder eficazmente a las expectativas de los dueños de mascotas. Una

gestión estratégica adecuada no solo favorece la sostenibilidad y el crecimiento de estas empresas, sino que también potencia los beneficios asociados a su labor, tales como la mejora del bienestar animal, la promoción de la tenencia responsable y la generación de confianza y fidelización por parte de los clientes.

5.4. Estrategia como concepto

El concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, desde el campo militar –en el cual se dice que tuvo su origen–, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado. La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro (Universidad Nacional de Colombia [UNC], 2012).

5.5. Proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales. El proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización (Chiavenato, 2017, p. 1).

5.6. Etapas de la planificación estratégica

La planeación estratégica es el proceso de formular y ejecutar las estrategias de la organización con el propósito de insertarla, por medio de su misión, en el entorno donde actúa, y su producto básico es el plan para la acción organizacional integrada y cohesiva. Por su parte, la estrategia define la estructura de la organización y los procesos internos que buscan producir efectos sumamente positivos en su desempeño (Chiavenato, 2017, p. 41).

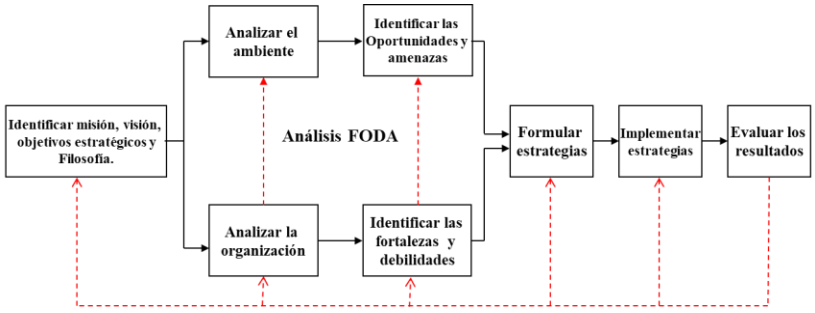
Existen distintas opciones para la aplicación de los conceptos necesarios para el desarrollo de una planificación estratégica, en este trabajo se aplicará lo propuesto en el libro "Administración Estratégica, Un Enfoque Integral" (Charles Hill & Gareth Jones, (2015)), la cual establece las etapas que se indican a continuación:

1) Establecer la Misión, Visión y los principales objetivos.
2) Análisis del entorno, revisando el macroentorno y microentorno de la industria y así identificar oportunidades y amenazas.
3) Análisis de la organización con el fin de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
4) Definir y/o formular la propuesta de estrategias, basándose en las fortalezas de la organización y que además ayuden a superar las debilidades existentes.

La Figura 1 representa las etapas del proceso de planificación estratégica:

Figura 1

Fases de Planificación Estratégica



Nota. Valenzuela, 2026, curso de Gestión Estratégica Universidad Técnica Federico Santa María.

5.6.1. Visión, Misión, Objetivos Estratégicos y Filosofía

- **Misión**

La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y busca responder a la pregunta: ¿Cuál es el negocio de la organización?, refiriéndose a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir (Chiavenato, 2017, p. 49).

Una misión efectiva debe contener nueve características, para lo cual se debe responder lo siguiente:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- Mercado: ¿Dónde compite la empresa?
- Tecnología: ¿Es la tecnología un interés de la empresa?
- Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- Conceptos de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa y su principal ventaja competitiva?
- Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?

- **Visión:**

La visión de los negocios y/o la visión organizacional se entiende como el sueño que la organización anhela, en otras palabras, es una proyección de cómo se verá o estará en un futuro. Es la explicación de por qué todos se levantan todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o hacen negocios (Chiavenato, 2017, p. 53).

- **Objetivos estratégicos:**

Se trata de metas formuladas a largo plazo, con un período de proyección que suele oscilar entre cinco y diez años, según el tipo de organización y los resultados que se buscan lograr. Constituyen componentes fundamentales para el éxito de la planificación estratégica, así como de cualquier plan o proyecto. Cuando estos objetivos abarcan a la organización en su conjunto y a sus unidades de negocio como un todo integrado, reciben también el nombre de objetivos organizacionales o corporativos (Chiavenato, 2017, p. 182).

- **Filosofía:**

La filosofía corporativa de una organización se concibe como una construcción que surge desde su interior hacia el exterior, sin depender directamente del contexto externo. Está integrada por sus principios y valores organizacionales, así como por los propósitos definidos en su misión. El término "ideología" (del griego idea y logos) hace referencia a la manera de pensar que distingue a una persona, a un grupo o a una organización. Esta ideología se configura como un conjunto de ideas generales que orientan el comportamiento individual o colectivo. En este marco, la filosofía corporativa abarca los principios y valores que guían a la organización (Chiavenato, 2017, p. 55).

5.6.2. Análisis del entorno

En el análisis del entorno se consideran dos niveles que se deben evaluar: el macroentorno, vinculado a las condiciones macroeconómicas de un país, y el microentorno, relacionado con la industria en la que opera la empresa. Este tipo de análisis permite detectar diversas oportunidades que la organización puede aprovechar, como también identificar amenazas que podrían afectar negativamente al negocio, las cuales deben ser prevenidas o evitadas.

Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno se refiere al escenario en el que la organización se encuentra inmersa. Dado que opera como un sistema abierto, mantiene relaciones de intercambio e interacción constante con su contexto. Este análisis considera la influencia de las siguientes fuerzas:

- **Fuerzas macroeconómicas:**

Según Chiavenato (2017), corresponde al análisis de las tendencias de distintas variables económicas que de alguna manera afectan la oferta y la demanda de productos y servicios en los mercados emplea indicadores como:

- Ingreso real de la población
- Tasa de distribución del ingreso
- Tasa de crecimiento del ingreso
- Configuración geográfica (globalización)
- Patrón de consumo y gasto
- Nivel de empleo
- Tasa de interés, inflación y cambio
- Mercado de capitales

- Distribución del ingreso
- Balanza de pagos
- Nivel del Producto Interno Bruto (PIB)
- Reservas de divisas

- **Fuerzas tecnológicas:**

Basado en Chiavenato (2017), esta fuerza corresponde al estudio de la evolución del conocimiento humano, que puede incidir tanto en el uso de materias primas e insumos como en la implementación de procesos operativos o administrativos. los principales indicadores empleados en el proceso de información del entorno tecnológico son:

- Avance tecnológico
- Proceso de destrucción creativa
- Aplicación en nuevos campos de la ciencia
- Programas de investigación y desarrollo
- Identificación de patrones aceptados
- Manifestaciones reaccionarias frente a los avances tecnológicos
- Adquisición, desarrollo y transferencia de tecnología
- Velocidad de los cambios tecnológicos y actualización del país
- Protección de marcas y patentes
- Nivel de investigación y desarrollo del país
- Incentivos gubernamentales para el desarrollo tecnológico

- **Fuerzas sociales y demográficas:**

Considerando lo indicado por Chiavenato (2017), las fuerzas sociales implican el análisis de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades. Los principales indicadores utilizados en el proceso de información del entorno sociocultural son:

- Hábitos de las personas respecto de las actitudes y los supuestos
- Creencias y aspiraciones personales
- Relaciones interpersonales y estructura social
- Movilidad entre clases
- Origen urbano o rural de los determinantes del estatus
- Actitudes debido a las preocupaciones individuales frente a las colectivas
- Distintos grados de fragmentación de los subgrupos culturales
- Situación socioeconómica de cada segmento de la población
- Composición de la fuerza de trabajo
- Estructura de la educación
- Medios de comunicación de masas
- Preocupación por el medio ambiente
- Preocupación por la salud y la condición física

Mientras que las fuerzas demográficas, corresponden el análisis de la población humana y la forma en que se distribuye. Dado que las personas conforman los mercados, las características demográficas resultan de gran relevancia para las organizaciones. Los principales indicadores utilizados en el análisis del entorno demográfico son:

- Tamaño, densidad y distribución geográfica de la población
- Tasa de movilidad de la población y proceso migratorio

- Tasa de crecimiento y de envejecimiento de la población
- Tasa de matrimonios, de natalidad y de mortalidad
- Estructura de edad, familia y vivienda
- Nivel de escolaridad
- Composición étnica y religiosa

- **Fuerzas políticas y legales:**

Considerando lo indicado por Chiavenato (2017), el análisis de esta fuerza corresponde a entender o analizar las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas, y corrientes ideológicas. La influencia que el proceso político legal de las sociedades ejerce en la conducta de las organizaciones cada vez es mayor. Algunos indicadores por considerar dentro de esta fuerza son:

- Política monetaria, tributaria, fiscal y de previsión social
- Legislación tributaria, comercial, laboral y penal
- Política de relaciones internacionales
- Legislación para la protección ambiental
- Políticas de regulación, desregulación y privatización
- Legislación federal, estatal y municipal
- Estructura de poder

Análisis del microentorno

El análisis del microentorno se enfoca en analizar la industria en la que participa la empresa, es decir, es el proceso de estudio, seguimiento y proyección de la industria en el que opera la organización. Al examinar su ámbito de actuación, la empresa puede obtener una visión más clara

de las oportunidades y de las amenazas del entorno que podrían impactar en su desempeño competitivo (Chiavenato, 2017, p. 75).

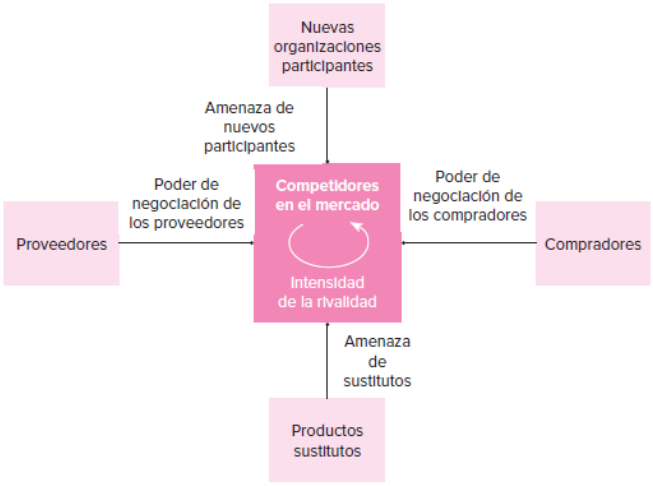
Se entiende por industria como el "Grupo de empresas u organizaciones cuyo producto tiene tantos atributos comunes que compiten por los mismos compradores".

- **5 fuerzas de Porter**

El modelo de Michael Porter creado en 1980 (véase la Figura 2) señala que existen cinco fuerzas que determinan la rentabilidad en el largo plazo de una industria o de algún segmento de ésta. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Figura 2

Modelo de las cinco fuerzas de la competencia de Porter



Nota. Chiavenato, 2017, p. 78.

- *Amenaza de nuevas organizaciones:* Cuando una organización se incorpora a un sector de actividad como un nuevo competidor, se convierte en una amenaza para las empresas ya establecidas, ya que incrementa la capacidad productiva del mercado. Esto obliga a las demás organizaciones a mejorar su eficiencia y a desarrollar nuevas formas de competir (Chiavenato, 2017, p. 78).

- *Poder de negociación de los proveedores:* Se considera que los proveedores de una industria tienen poder negociación cuando:
    a) Constituyen un pequeño número de grandes organizaciones proveedoras muy concentradas.
    b) En caso de que no existan productos sustitutos satisfactorios en el sector.
    c) Los proveedores no consideran que las organizaciones sean clientes importantes.
    d) Los artículos de los proveedores son esenciales para el éxito del comprador en el mercado.
    e) Los proveedores representan la amenaza de integrarse hacia adelante en el sector de los compradores (un productor de ropa puede optar por operar sus propios canales de menudeo).

  (Chiavenato, 2017, p. 79).
- *Poder de negociación de los compradores:* Se considera que los compradores de un sector tienen poder cuando:
    a) Están adquiriendo gran parte del total de la producción del sector.
    b) El producto adquirido responde a una parte significativa de los costos de los compradores.
    c) Los productos del sector no son diferenciados ni estandarizados.
    d) Los compradores pueden presentar una amenaza concreta de integración hacia atrás.

  (Chiavenato, 2017, p. 79).
- *Amenaza de productos sustitutos:* Los productos sustitutos son bienes o servicios diferentes que provienen de fuera de la industria y desempeñan las mismas funciones que un producto fabricado dentro de la industria (Chiavenato, 2017, p. 79).

- *Intensidad de la rivalidad entre los competidores:* En cada industria hay distintas organizaciones que compiten de forma activa para alcanzar la competitividad estratégica. Los factores que influyen en la intensidad de la rivalidad entre las organizaciones son:

    a) Competidores numerosos o igualmente equilibrados
    b) Crecimiento lento del sector
    c) Costos fijos altos
    d) Capacidad aumentada en grandes incrementos
    e) Competidores divergentes en términos de metas y estrategias
    f) Apuestas estratégicas elevadas

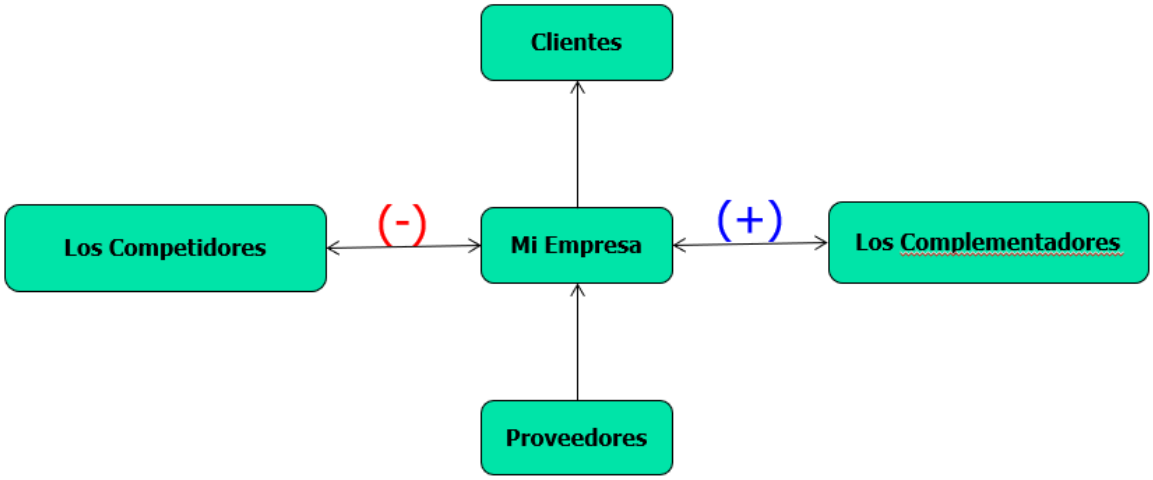
  (Chiavenato, 2017, p. 79).

- **The Value Net**

Según Oyanedel (2013), La red de valor se presenta como una alternativa al modelo de las cinco fuerzas de Porter y destaca la relevancia tanto de la complementariedad como de los productos competidores. Este enfoque se concentra en cuatro grupos clave que influyen en el entorno comercial de una empresa (ver la Figura 3): los clientes, los proveedores, los competidores y los complementadores.

Figura 3

Modelo de la Red de Valor



Nota. Valenzuela, 2026, curso Gestión Estratégica Universidad Técnica Federico Santa María.

En base a Oyanedel (2013), el modelo de la red del valor de Adán Brandenburger y Barry Nalebuff reconoce que hay cuatro grupos principales que influencian el curso de la empresa: Clientes, Proveedores, Competidores y Complementadores. Donde se describen a los clientes, proveedores y competidores en términos similares al modelo de Porter.

Según Ricciotti (2019), Porter señaló la cadena de valor como una herramienta para comprender cómo las empresas crean, mantienen y maximizan el valor para sus clientes (Porter, 1985); con el tiempo, se ha enriquecido con nuevos elementos y se ha comparado con el concepto más amplio de la Red de Valor, considerando que esta última es más representativa de cómo se crea valor hoy en día dentro de las empresas.

5.6.3. Análisis de la organización

El diagnóstico estratégico de una organización, conocido también como análisis de la organización o auditoría interna, consiste en evaluar la competitividad de sus áreas clave de

desempeño, identificar sus principales fortalezas para potenciarlas de manera más efectiva y reconocer sus debilidades, con el fin de corregirlas o mejorarlas. La evaluación de la competitividad de una organización es un proceso orientado a la generación de ventajas competitivas, que se desarrolla a partir de la identificación y el análisis de los recursos, capacidades y competencias que aportan valor y que resultan difíciles de imitar por los competidores (Chiavenato, 2017, p. 109-110).

Recursos y capacidades

Los recursos de la organización son la base de las habilidades que desarrollará en forma de competencias distintas y esenciales. Los recursos son los insumos (inputs) de los procesos de la organización. El capital, la infraestructura tecnológica, las habilidades individuales de los trabajadores y las patentes constituyen algunos tipos de recursos. Los recursos son activos propios de la organización, es decir, bienes acumulados a partir de inversiones en escala, instalaciones, localización y en el valor de la marca. Asimismo, el conocimiento práctico (*know-how*) de las personas también se considera un recurso organizacional, ya que representa el aprendizaje colectivo que permite ejecutar las actividades funcionales mediante los procesos organizativos y las acciones administrativas de planificación, coordinación y realización de tareas específicas (Chiavenato, 2017, p. 110-111). Las capacidades son la destreza de una organización para realizar de forma competente alguna actividad interna y se desarrollan y habilitan mediante el despliegue de los recursos de una organización.

- **Recursos Tangibles**

Los recursos tangibles son aquellos que se pueden ver y cuantificar, es decir el equipamiento, instalaciones o plantas industriales (Chiavenato, 2017, p. 111). Según Oyanedel (2013), dentro de los recursos tangibles se tiene: Activos físicos, procesos organizativos, capacidad financiera,

tecnologías y forma de organizar la empresa.

- **Recursos Intangibles**

Los recursos intangibles son aquellos que se desarrollan dentro de la organización a medida que transcurre el tiempo y en funcionamiento de esta, son recursos difíciles de comprender e imitar por los competidores, como el know-how, la cultura organizacional, la confiabilidad, la reputación o el historial de innovación (Chiavenato, 2017, p. 111). Según Oyanedel (2013), dentro de los recursos intangibles se tiene: Relaciones con el cliente, alianzas estratégicas informales, valor de la marca, relaciones con los empleados e imagen corporativa.

- **Capacidades Organizativas**

Las capacidades o competencias se integran con la combinación y sinergia de los recursos, posibilitando de esta manera la creación de ventajas competitivas. Estas capacidades se manifiestan como conjuntos complejos de aprendizaje colectivo que incorporan conocimientos y habilidades, los cuales garantizan la realización eficaz de las actividades funcionales mediante los procesos organizacionales. Con base a lo anterior, la gestión del conocimiento corporativo se convierte en una capacidad clave para que la organización logre y sostenga una ventaja competitiva (Chiavenato, 2017, p. 111). Según Oyanedel (2013), las organizaciones van creando competencias las que se clasifican en dos tipos:

  - *Competencias centrales:* competencias de mejor nivel en comparación con otras unidades internas de la empresa.
  - *Competencias distintivas:* competencias de mejor desempeño en comparación con otras empresas de la industria.

Cadena de valor

Según Porter (2004), la cadena de valor es una herramienta de análisis que permite observar hacia adentro de la empresa u organización con el fin de encontrar o identificar una fuente de ventaja en cada una de las actividades que se realizan. De manera complementaria, Chiavenato (2017), menciona que el concepto de cadena de valor proporciona un enfoque renovado para entender el desempeño organizacional. Toda empresa desarrolla una secuencia de actividades orientadas a diseñar, producir, comercializar, distribuir y brindar soporte a sus productos o servicios. Este proceso se describe de manera general a través de nueve actividades con relevancia estratégica y generación de valor, las cuales se agrupan en cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

- **Actividades primarias**

En base a lo mencionado por Chiavenato (2013) y Porter (2004), dentro de las actividades primarias se encuentra:

  - Logística interna: introducir materiales en la organización
  - Operaciones: convertirlas en productos finales.
  - Logística externa: sacar los productos finales (logística de salida).
  - Marketing y ventas: Comercialización.
  - Servicios post ventas: brindar asistencia técnica.

- **Actividades de soporte**

Según lo mencionado por Chiavenato (2013) y Porter (2004), dentro de las actividades de soporte se tiene:

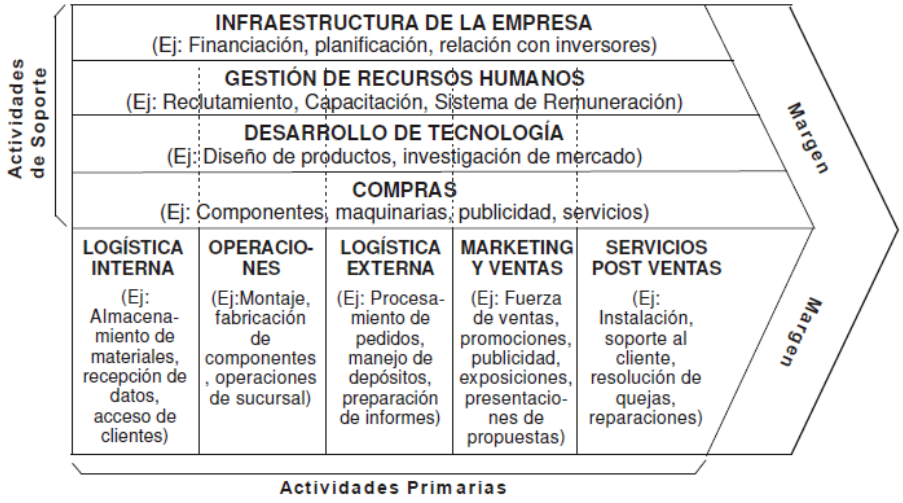
  - Compras o suministros: procesos de compra de los materiales, insumos, etcétera.
  - Desarrollo de tecnología: obtención, mejora y gestión de la tecnología.

- Gestión o administración de recursos humanos: reclutamiento, remuneraciones, capacitaciones, entre otros relacionados.
- Infraestructura de la empresa u organización: actividades que prestan apoyo a toda la empresa, como planificación, contabilidad, finanzas, etcétera.

La Figura 4 representa de manera esquemática la cadena de valor:

Figura 4

Cadena de valor



Nota. ESTR@TEGIA Magazine, Año 1- Edición Nº 19, Sección Administración.

5.6.4. Formulación de estrategias

Análisis y Matriz FODA

Según Ayres et al. (2015), las siglas FODA provienen del acrónimo en inglés SWOT (strenghts, weaknesses, opportunities, threats); las que, en español, aluden a fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Además, indican que el análisis FODA es un método que permite evaluar los factores internos de una organización, identificando sus fortalezas y debilidades, y los factores externos, identificando sus oportunidades y las amenazas. Mencionan

que se trata de una herramienta de aplicación sencilla que facilita obtener una visión global de la situación estratégica en la que se encuentra una organización. Según Thompson y Strikland (1998), el análisis FODA permite estimar el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.

Al determinar el listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización, se confecciona la matriz FODA. Esta matriz indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En términos prácticos, algunas de las estrategias se traslapan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada (INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA TÉCNICA [IPNST], 2002).

Las cuatro estrategias que se generan desde la matriz FODA se indican en la Figura 5:

Figura 5

Matriz FODA

Factores internos / Factores externos	Fortalezas(F): Cualidades administrativas, Operativas, financiera de comercialización	Debilidades(D): Debilidades en las áreas incluidas de fortaleza
Oportunidade(O): condiciones económicas, cambios políticos, nuevos Productos, etc.	Estrategia (FO)	Estrategia (DO)
Amenazas(A): Escasez de energéticos, competencia	Estrategia (FA)	Estrategia (DA)

Nota. Valenzuela, 2026, curso de Gestión Estratégica Universidad Técnica Federico Santa María.

- *La Estrategia DA (Mini-Mini):* En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades vs Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas.

- *La Estrategia DO (Mini-Maxi):* Esta segunda estrategia, DO (Debilidades vs Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.
- *La Estrategia FA (Maxi-Mini):* Esta estrategia FA (Fortalezas vs Amenazas), se basa en maximizar las fortalezas de la organización para que puedan enfrentar (minimizar) las amenazas del medio ambiente externo.
- *La Estrategia FO (Maxi-Maxi):* A cualquier organización le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir, aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas vs Oportunidades).

Pirámide de creación de estrategias

En las grandes compañías se diseñan estrategias por niveles, generando una pirámide (ver la Figura 6), siendo éstas:

Figura 6

Niveles de estrategias



Nota. Valenzuela, 2026, curso de Gestión Estratégica Universidad Técnica Federico Santa María.

Estrategias Corporativas

En base a Oyanedel (2013), las estrategias corporativas son cuatro:

- Estrategia de estabilidad: empresa sin alteraciones estratégicas.
- Estrategia de crecimiento: empresa crece y se profundizan las alternativas.
- Estrategia de contracción: reducción de productos y participación de mercado.
- Estrategia de combinación: actúan simultáneamente dos estrategias debido al escenario.

Estrategias de Negocios

Considerando lo indicado por Oyanedel (2013), la estrategia de negocios se asocia al modelo de negocio específico, apuntando principalmente a obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales utilizando el know-how obtenido de toda la organización operativa. Esta estrategia implica decisiones relacionadas con las necesidades del cliente, determinando cómo y dónde la empresa va a competir en dentro de la industria. El objetivo de esta estrategia es crear valor para sus clientes.

Las estrategias de negocios son principalmente tres:

- Diferenciación de producto.
- Segmentación de Mercado.
- Capacidades distintivas.

Estas tres estrategias estarán sujetas a distintos enfoques según distintos aspectos:

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación de producto.
- Concentración a un segmento específico.
- Liderazgo y diferenciación.

Estrategias Funcionales

Las estrategias funcionales, según Oyanedel (2013) están dirigidas a mejorar la eficacia de las operaciones de la organización en todos sus ámbitos y, por lo tanto, su capacidad para mantener niveles superiores en distintos ámbitos:

- Eficiencia.
    a) Estrategia de fabricación flexible.
    b) Estrategia de marketing.
    c) Estrategia de administración de materiales.
    d) Estrategia de recursos humanos (políticas de recursos humanos claras y específicas).
- Calidad.

  Administrar calidad total y mejoramiento continuo en los procesos. Esto implica que se debe trabajar en fomentar una cultura de alto compromiso que promueva el trabajo en equipo, orientado a la mejora de los procesos, la evaluación constante y la aplicación de los ajustes y retroalimentaciones necesarios para impulsar los mecanismos de mejora continua.
- Innovación y Desarrollo

  Generalmente se relaciona a los productos físicos, actualmente y considerando el enfoque en la búsqueda constante de obtener una ventaja competitiva, se han ejecutado importantes aportes de innovación en:
    a) Marketing.
    b) Procesos de fabricación para disminuir el Time ToMarket.
    c) Administración innovadora de los proyectos
- Respuesta al cliente
    a) Concentración en el cliente.

I. Liderazgo

II. Actitud de servicios

b) Satisfacción de las necesidades de los clientes.

I. Personalizar productos

II. Ajustar tiempos de respuesta hacia el cliente

6. Metodología de trabajo

El presente capítulo describe la metodología utilizada para elaborar el plan estratégico de Guaudería. El desarrollo de esta se estructura a partir de un enfoque de planificación estratégica que contempla el análisis integral de la empresa y de su entorno, con el propósito de generar un diagnóstico que sirva como fundamento para la posterior formulación de estrategias. De esta manera, la metodología busca vincular los antecedentes teóricos expuestos en capítulos anteriores con la realidad actual de Guaudería, considerando sus características, recursos, capacidades, entre otros.

La metodología se desarrolló en cuatro pasos:

En el primer paso se revisó y elaboró una propuesta -en conjunto al fundador de Guaudería- para la misión, visión, objetivos estratégicos y filosofía de Guaudería dado que no contaba con estos conceptos ya definidos.

Como segundo paso, se realizó el análisis del entorno, distinguiendo entre macroentorno y microentorno. El análisis del macroentorno consideró las fuerzas macroeconómicas, tecnológicas, sociales y demográficas, y políticas y legales que pueden influir en el funcionamiento y proyección de Guaudería, mientras que, el análisis del microentorno se desarrolló mediante el modelo The Value Net, identificando de esta manera a los principales actores relacionados con la generación de valor de la empresa, particularmente sus clientes, proveedores, competidores y complementadores. Con este análisis, se logró reconocer las oportunidades y amenazas relevantes para el desarrollo de Guaudería.

En el tercer paso, se realizó el análisis interno de la empresa, examinando sus recursos humanos, tangibles e intangibles, así como las capacidades organizativas desarrolladas durante su funcionamiento, complementando este análisis con la elaboración de la cadena de valor, identificando de esta manera las actividades principales y secundarias que existen en el

funcionamiento de Guaudería. De esta manera, se logró reconocer las fortalezas que pueden contribuir a la construcción de ventajas competitivas y las debilidades que pueden limitar el crecimiento y la consolidación de la empresa.

Finalmente, y como cuarto paso, los resultados obtenidos del análisis externo e interno se integraron en una matriz FODA y así, a partir de esta herramienta, se formularon alternativas estratégicas orientadas a aprovechar las fortalezas y oportunidades identificadas, enfrentar las amenazas presentes en el entorno y reducir las debilidades internas.

A continuación, se presenta el desarrollo de la aplicación de la metodología de trabajo antes descrita.

6.1. Definición de la Misión, Visión, Objetivos estratégicos y Filosofía de Guaudería

6.1.1. Misión.

Considerando lo definido anteriormente por Misión y en especial que esta debe contener idealmente nueve características, se realizó la siguiente propuesta:

"Brindar servicios integrales de hotelería, cuidado, socialización, adiestramiento y crianza canina a dueños de mascotas que buscan atención especializada y confiable para sus perros, mediante un equipo comprometido con el bienestar animal, la tenencia responsable y la atención personalizada. Guaudería busca diferenciarse por su experiencia y respaldo veterinario, incorporando herramientas y prácticas que favorezcan la calidad, seguridad y comunicación con sus clientes, promoviendo el desarrollo de sus colaboradores y construyendo relaciones responsables con la comunidad y el entorno, con el propósito de crecer de manera rentable y sostenible en el mercado de servicios caninos".

6.1.2. Visión

Considerando lo definido anteriormente por Visión y teniendo presente que esta debe incluir temporalidad y ser medible, se obtuvo la siguiente propuesta:

"Al año 2030, consolidar a Guaudería como una empresa referente en servicios integrales para perros en la Región Metropolitana, alcanzando un crecimiento sostenible de su cartera de clientes en un 25% y una satisfacción igual o superior al 90%, mediante la integración de sus servicios de hotelería, adiestramiento, crianza y socialización canina, una gestión profesional y el compromiso permanente con el bienestar animal y la tenencia responsable".

6.1.3. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos se definieron en conjunto con el fundador de Guaudería, los que se enfocan en tres perspectivas:

- **Posicionamiento y crecimiento comercial**

Incrementar la cartera de clientes activos de Guaudería, mediante el fortalecimiento de su presencia digital, la implementación de acciones de marketing y la generación de alianzas con clínicas veterinarias, profesionales y organizaciones relacionadas con la salud y el cuidado canino.

- **Calidad del servicio y la experiencia del cliente**

Aumentar el nivel de satisfacción de clientes, mediante la formalización de protocolos de atención, cuidado y seguridad de los animales, protocolos de comunicación con los clientes, y con la capacitación permanente de los colaboradores de Guaudería.

- **Integrar y potenciar líneas de servicio**

Lograr que los clientes activos contraten dos o más servicios de Guaudería, mediante el diseño

de programas integrados que articulen la hotelería, el adiestramiento, la crianza y la socialización canina.

6.1.4. Filosofía

Considerando lo definido anteriormente por Filosofía y que esta integra los principios y valores de la organización y los propósitos definidos en su misión, se definió la siguiente propuesta:

"En Guaudería entendemos que cada perro es un ser único, con necesidades físicas, conductuales y sociales particulares, por lo que su bienestar constituye el principio fundamental de todas nuestras decisiones y acciones. Actuamos con responsabilidad, respeto, empatía y compromiso profesional, procurando entregar un cuidado seguro, confiable y personalizado. Creemos en la tenencia responsable, en la comunicación transparente con nuestros clientes, en el desarrollo permanente de nuestros colaboradores y en la mejora continua de nuestros servicios. Nuestra forma de trabajar busca construir relaciones de confianza duraderas y generar valor para los perros, sus tutores, nuestro equipo y la comunidad, favoreciendo el crecimiento sostenible de Guaudería".

6.2. Revisión y análisis del entorno

6.2.1. Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno tiene como propósito identificar aquellas variables externas que pueden influir en el funcionamiento y proyección de Guaudería, pero que no pueden ser controladas directamente por la empresa. En este paso se consideró el análisis de cuatro dimensiones: las fuerzas macroeconómicas, tecnológicas, sociales y demográficas, y políticas y legales.

Fuerzas macroeconómicas

Las fuerzas macroeconómicas afectan y/o influyen en la capacidad de consumo de los hogares, en los costos de operación de las empresas y en las decisiones de inversión. Para el caso de Guaudería toman especial relevancia las variables como el crecimiento económico, la inflación, la tasa de empleo, el consumo privado y el costo de los insumos necesarios para el desarrollo o ejecución de sus servicios.

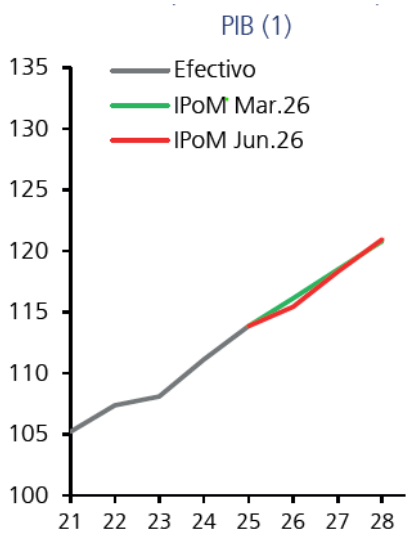
- **Crecimiento económico y consumo de los hogares**

La economía chilena finalizó 2025 con un crecimiento del PIB de aproximadamente un 2,5% (ver figura 7). Sin embargo, las perspectivas para este año 2026 muestran una desaceleración, ya que el Banco Central de Chile redujo su rango de crecimiento proyectado para 2026 a entre 1% y 1,75%, esto debido principalmente al menor desempeño de la actividad durante el primer trimestre. De esta misma manera, el organismo anticipa un menor impulso del consumo de los hogares, cuyos fundamentos se han debilitado como consecuencia de un mercado laboral menos dinámico y de la reducción del poder adquisitivo provocada por el aumento de costos en general (Banco Central, 2026). Para el año 2027, en cambio, se espera un crecimiento del escenario de entre 2% y 3%, apoyado por mejores perspectivas de inversión (Buk Finanzas, 2026).

La moderación del crecimiento y del consumo privado representa una amenaza para Guaudería, ya que los servicios de hotelería, adiestramiento y socialización canina corresponden, de manera general, a gastos que se pueden ajustar o postergar por parte de los hogares antes los escenarios de incertidumbre económica. El impacto podría ser mayor en clientes sensibles al precio o que consideren estos servicios como complementarios y no esenciales. Por esta razón, es que la empresa debe monitorear la demanda, evitar aumentos bruscos de precios y evaluar alternativas como planes que consideren programas integrados y servicios adaptados a distintos presupuestos. Sin embargo, el efecto económico no necesariamente será uniforme. La creciente consideración de los animales como integrantes de la familia puede disminuir parcialmente la sensibilidad de ciertos clientes frente a variaciones del precio, especialmente cuando los servicios se vinculan con la salud y el bienestar de la mascota. En este contexto, Guaudería debe fortalecer su propuesta de valor comunicando los beneficios concretos de sus servicios y evitando competir exclusivamente a través del precio.

Figura 7

Crecimiento del PIB y proyección por año en Chile



Nota. Fuente Informe de Política Monetaria junio 2026.

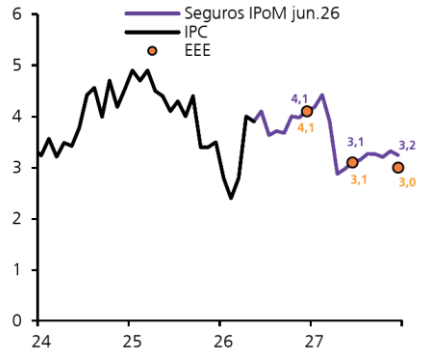
- **Inflación y costos operacionales**

Durante el año 2026, la inflación aumentó con rapidez, impulsada principalmente por mayores costos externos de energía y combustibles (derivado del conflicto bélico en Medio Oriente). El Banco Central informó que la variación anual del IPC alcanzó aproximadamente un 3,9% en mayo de 2026 y proyectó que la inflación retornaría a valores cercanos a la meta de 3% durante el segundo trimestre de 2027 (Banco Central, 2026). Este escenario mantiene un grado de presión sobre el poder adquisitivo de los hogares y sobre los costos de operación de las empresas (Chócale, 2026).

Para Guaudería, una inflación más alta puede elevar los costos en términos generales, afectando los costos de alimentos, productos de limpieza y desinfección, medicamentos, servicios básicos, transporte, mantenimiento de instalaciones, remuneraciones y otros propios del funcionamiento de la empresa. El principal riesgo se produce cuando los costos aumentan más rápidamente que la capacidad de la empresa para ajustar sus tarifas. Un incremento de precios sin analizar la disposición de pago podría reducir la demanda; por otro lado, mantener las tarifas sin considerar el aumento de costos puede disminuir el margen operacional. Con base a lo anterior y, en consecuencia, Guaudería debe implementar un registro sistemático de costos por servicio, calcular periódicamente sus márgenes y establecer criterios objetivos para actualizar sus precios.

Figura 8

Inflación anual efectiva y esperada



Nota. Fuente Informe de Política Monetaria junio 2026.

- **Mercado laboral y disponibilidad de personal**

El debilitamiento de la actividad económica ha estado acompañado de señales menos favorables en el mercado laboral, entre ellas la baja creación de empleos y el aumento de la tasa de desempleo (Banco Central, 2026). Esta situación puede restringir el consumo de algunos hogares, pero también podría facilitar el acceso de las empresas a personas que buscan empleo. Sin embargo, en el caso de Guaudería no basta con disponer de trabajadores, ya que el cuidado canino requiere personas confiables, responsables y capacitadas para reconocer conductas, prevenir incidentes y ejecutar correctamente los distintos procesos de Guaudería (Portal Innova, 2026).

Con base a lo anterior, la disponibilidad general de mano de obra si bien puede constituir una oportunidad, la necesidad de capacidades específicas representa un desafío. La empresa debe equilibrar el costo laboral con la capacitación y retención de los colaboradores, considerando que la calidad percibida por los clientes está directamente vinculada al desempeño de quienes cuidan a los animales.

En síntesis, el escenario macroeconómico presenta una combinación de crecimiento moderado, inflación temporalmente superior a la meta y menor dinamismo del consumo. Condiciones que pueden afectar la demanda y elevar los costos de operación. Sin embargo, el mercado relacionado con animales de compañía cuenta con cierto grado de resiliencia, debido a la importancia que los sus hogares y "familias" atribuyen a su bienestar. Para Guaudería, el desafío es controlar costos, mantener precios coherentes con el valor entregado y entregar servicios que favorezcan su demanda, recurrencia y fidelización por parte de los clientes.

Las principales oportunidades identificadas en estas fuerzas: i) disposición de una parte de los hogares a mantener gastos relacionados con el bienestar de sus perros, ii) recuperación económica prevista en el mediano plazo y iii) posibilidad de diseñar planes, paquetes y modalidades de

contratación adaptadas a diferentes presupuestos. Mientras que las amenazas identificadas: i) menor crecimiento económico y moderación del consumo privado, ii) incremento de los costos de alimentación, limpieza, energía, transporte y mantenimiento y iii) una mayor sensibilidad al precio en algunos segmentos de clientes.

Fuerzas tecnológicas

Las fuerzas tecnológicas consideran las herramientas capaces de modificar la forma en que una empresa administra sus procesos, presta sus servicios y se comunica con los clientes para generar valor. Para Guaudería, la tecnología no necesariamente involucra inversiones complejas, sino que la adopción progresiva de soluciones digitales apropiadas para una pyme de servicios.

- **Digitalización de las pequeñas y medianas empresas**

La digitalización se ha convertido en un factor de competitividad para las pequeñas y medianas empresas de Chile. Si bien el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo reconoce que su desarrollo contribuye al crecimiento productivo, la formalización y la sofisticación tecnológica, aún persisten diferencias en los niveles de adopción entre distintas empresas (Ministerio de Economía, Fomento y Turismo del Gobierno de Chile, 2026). La estrategia del programa Digitaliza tu Pyme 2025 considera precisamente la necesidad de apoyar a las empresas de menor tamaño en el diagnóstico y adopción progresiva de herramientas digitales (Transformación Digital Pymes Biobio,2026).

En Guaudería, la digitalización puede aplicarse a la administración de reservas de servicios, registro de clientes, antecedentes sanitarios y conductuales de cada perro, control de ingresos y salidas, programación de servicios, entre otros, y en especial para la generación de distintos indicadores que permitan realizar gestión en los procesos de la empresa. Actualmente, una gestión excesivamente dependiente del conocimiento del fundador dificulta la continuidad y el

crecimiento de la empresa. La implementación de registros digitales permitirá transformar parte del conocimiento individual en información disponible para la organización y el equipo.

La digitalización representa una oportunidad, dado que puede mejorar la eficiencia de los procesos y a la vez reducir errores, pero al mismo tiempo constituye una amenaza competitiva por parte de otras empresas que ya han adoptado estas herramientas más rápidamente y ofrecen experiencias/servicios más ágiles o simples para los clientes.

- **Redes sociales y marketing digital**

Las plataformas digitales y redes sociales son canales relevantes para que las pequeñas y medianas empresas difundan sus servicios, construyan y participen de comunidades, y se comuniquen de manera directa con sus clientes de manera masiva y/o individualmente. En Chile existe una elevada conectividad y las redes sociales tienen un papel importante en la interacción digital, lo que permite desarrollar campañas segmentadas y mantener una comunicación frecuente con públicos específicos (Marketing Rural, 2026).

Esta tendencia es especialmente relevante para Guaudería, porque su crecimiento se ha sustentado principalmente en el boca a boca y en las redes personales e informales del fundador. Una estrategia digital estructurada podría ampliar su alcance sin eliminar el valor de las recomendaciones personales. De esta manera, la empresa podrá sistematizar la publicación de contenidos educativos sobre bienestar animal, mostrar sus instalaciones y protocolos, explicar y promocionar los servicios con que cuenta, gestionar opiniones de clientes y fortalecer su posicionamiento como organización especializada.

De manera complementaria a lo anterior, el uso de herramientas de análisis digital permitirá conocer el origen de las consultas, medir la implementación de campañas, identificar los servicios más solicitados y evaluar el costo de adquisición de clientes. De esta forma, el marketing dejaría de depender solamente de acciones intuitivas y comenzaría a sustentarse en información medible.

- **Tecnología aplicada a la prestación del servicio**

La incorporación de cámaras para el monitoreo de los canes, lectores de microchip y herramientas de comunicación permite fortalecer la seguridad y trazabilidad de los servicios como del estado de los animales. El Reglamento de tenencia responsable contempla estándares de identificación mediante microchips compatibles con las normas ISO 11784 e ISO 11785 (Ministerio del Interior del Gobierno de Chile, 2026), lo que confirma la importancia de la individualización y registro de los animales dentro del sistema nacional de tenencia responsable (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Gobierno de Chile, 2026).

Para Guaudería, una ficha digital por perro puede incluir datos de identificación, contacto del dueño, estado de las vacunas, alimentación, medicamentos y otros antecedentes. Esta información permitirá personalizar el servicio, entregando instrucciones claras a los colaboradores y disminuir riesgos asociados a datos incompletos y/o falta de información. Además, la información anterior, abre puertas a distintos tipos de reportabilidad, fotografías e incluso al envío de actualizaciones durante la estadía del animal en las dependencias de Guaudería, las que apuntan a reducir la incertidumbre del cliente y fortalecer la confianza en la empresa, manteniendo siempre presente las limitaciones asociadas a los recursos técnicos y humanos para garantizarlo.

- **Ciberseguridad y protección de información**

La digitalización también genera riesgos, los que se asocian al acceso no autorizado, pérdida o uso inapropiado de la información. Guaudería trata con nombres, números telefónicos, direcciones, medios de pago, registros de atención, fotografías y otros datos de sus clientes. La Ley N.º 21.719 (2024) moderniza la regulación chilena sobre protección de datos personales, reconoce derechos como acceso, rectificación, supresión, oposición, portabilidad y bloqueo, y crea una autoridad fiscalizadora especializada (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2024). La entrada en vigencia de este nuevo régimen está prevista para el 1 de diciembre de 2026 (Secretaría

de Gobierno Digital, 2026).

Con base a lo anterior, Guaudería debe avanzar hacia el uso responsable de la información, estableciendo finalidades claras, accesos restringidos, respaldo seguro, contraseñas adecuadas, consentimiento para el uso de imágenes y criterios para eliminar información que ya no resulte necesaria.

En síntesis, el desarrollo tecnológico ofrece herramientas accesibles para profesionalizar y hacer más eficiente la gestión, mejorar la comunicación, reforzar la seguridad y apoyar el posicionamiento de Guaudería. Sin embargo, la adopción de esta se debe efectuar de manera gradual y de manera alineada con las capacidades reales de la empresa.

Las principales oportunidades identificadas en estas fuerzas: i) digitalización de reservas, pagos, registros e indicadores, ii) utilización de redes sociales para ampliar el posicionamiento de la empresa, generar fichas digitales que mejoren la personalización, trazabilidad y seguridad de los animales y iii) uso de cámaras, microchips y reportes para fortalecer la confianza del cliente. Mientras que las amenazas identificadas: i) pérdida de competitividad frente a empresas con procesos digitales más desarrollados, ii) exposición a incidentes de ciberseguridad y uso inadecuado de datos personales y iii) inversiones tecnológicas que no entreguen beneficios si no se acompañan de procesos y capacitaciones.

Fuerzas sociales y demográficas

Las fuerzas sociales y demográficas permiten analizar los cambios en la composición y comportamiento de la población, formas de vida, valores, preferencias y hábitos que influyen en la demanda. Para Guaudería, estas fuerzas resultan particularmente relevantes debido a la transformación de la relación entre las personas y sus mascotas o animales de compañía.

- **Tamaño y concentración del mercado potencial**

Los resultados del Censo 2024 indican que Chile cuenta con 18.480.432 habitantes y 6.596.527 hogares (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile, 2024). La Región Metropolitana concentra 7.400.741 habitantes, equivalentes aproximadamente al 40% de la población nacional, lo que representa un mercado amplio y geográficamente concentrado para empresas que prestan servicios orientados a los hogares (SEREMI, 2024).

Dada esta concentración actual de personas, es que hay una oportunidad para Guaudería, debido a que existe una base poblacional considerable dentro del territorio definido en su visión, es decir, la Región Metropolitana. Sin embargo, la extensión de la Región Metropolitana, los tiempos de desplazamiento y la ubicación específica de las instalaciones limita el alcance real de los servicios de Guaudería. Es por esto, que el mercado potencial no solo se define a partir de la población regional, sino que también según las comunas de origen de los clientes, las distancias de traslado, conectividad y disposición a viajar.

- **Crecimiento de la tenencia de mascotas**

La presencia de animales de compañía en los hogares chilenos ha aumentado de forma sostenida. Según estudio de población animal en Chile, realizado por la Facultad de Medicina Veterinaria de la Universidad Católica de Chile de los animales que tienen dueño, 8.306.650 son perros y 4.176.029 son gatos. De los perros, 84% vive en zonas urbanas y 16% en rurales, mientras que el 86% de los gatos lo hace en ciudades. Además, en esta investigación, se detectó que la principal razón para tener una mascota es tenerla de compañía (89,1%) y 92,1% fue considerada como miembro de la familia y motivo de felicidad para ella.

Una medición adicional, basada en una encuesta realizada por Cadem en agosto de 2025, estimó que el 75% de las personas adultas tenía mascotas y que el promedio alcanzaba 2,5 animales por hogar. La encuesta mostró asimismo que la tenencia era de aproximadamente 70% en la

Región Metropolitana y que los perros continuaban predominando, pues siete de cada diez entrevistados declararon tener uno (PETFOOD Latinoamérica, 2026).

Independientemente del estudio, las fuentes coinciden en que la tenencia de mascotas es elevada y que los perros ocupan un lugar predominante, lo que amplía el mercado potencial para servicios de hotelería, adiestramiento y socialización canina.

- **Humanización de las mascotas y mayor preocupación por el bienestar**

La relación entre las personas y sus animales ha evolucionado hacia una mayor incorporación de las mascotas dentro de la vida familiar. Este cambio representa una oportunidad para Guaudería, porque aumenta la valoración de servicios especializados, personalizados y orientados al bienestar. Los dueños de animales no sólo buscan un lugar donde dejar a sus perros, sino seguridad, cuidado, supervisión y comunicación. En consecuencia, la confianza, los protocolos, la preparación del personal y el respaldo veterinario pueden transformarse en factores relevantes para la elección del servicio. Al mismo tiempo, esta tendencia eleva las expectativas de los clientes. Las personas pueden exigir mayor transparencia respecto de las condiciones de alojamiento, alimentación, interacción y respuesta ante emergencias. Por lo tanto, la humanización de las mascotas genera una oportunidad de diferenciación, pero también una amenaza reputacional frente a cualquier incumplimiento o incidente que no sea gestionado adecuadamente.

- **Cambios en las estructuras familiares y estilos de vida**

Chile presenta transformaciones demográficas asociadas a la reducción de la fecundidad y el envejecimiento de la población. El INE informa una tasa global de fecundidad estimada de 0,99 hijos por mujer en 2025 y un índice de envejecimiento de 92,5 personas de 65 años o más por cada cien menores de 15 años para 2026. Estos antecedentes indican una modificación progresiva de la composición de los hogares y de sus necesidades (Instituto Nacional de Estadísticas de Chile,

2024).

En los hogares más pequeños, las personas que viven solas, las familias con menos hijos y los adultos mayores pueden otorgar a las mascotas un papel relevante de compañía. Sin embargo, los distintos segmentos presentan necesidades diferentes. Los hogares jóvenes pueden requerir playgroup, socialización y servicios asociados a jornadas laborales extensas; mientras que los perros de mayor edad pueden necesitar cuidado diferenciado, administración de medicamentos y menor intensidad de actividad. Por esta razón, es que la especialización por etapa de vida del perro puede convertirse en una oportunidad para Guaudería (La Voz del Norte, 2025). El análisis de Worldpanel indica que los hogares con perros de siete años o más representan una proporción no menor dentro del mercado, lo que muestra la existencia de un segmento que puede requerir cuidados particulares (Kantar, 2025).

- **Sensibilidad al costo de mantener una mascota**

Aunque existe una elevada valoración de las mascotas, los costos asociados a su cuidado también influyen en las decisiones de los hogares (PETFOOD Latinoamérica, 2026). La encuesta de Cadem señala que el 22% de las personas que no planean adoptar una mascota identifica el alto costo de mantención como un factor relevante, mientras que Activa Research (2025) estima un gasto promedio mensual de $30.157 solamente en alimentación.

Esta situación implica que Guaudería debe comunicar claramente los beneficios de sus servicios y ofrecer alternativas que sean percibidas como valiosas. La empresa también puede segmentar sus servicios según frecuencia, duración y nivel de personalización, sin disminuir los estándares mínimos de seguridad y bienestar.

En síntesis, las fuerzas sociales y demográficas son favorables para el desarrollo del mercado de cuidado canino. La elevada tenencia de perros, su incorporación como integrantes de la familia

y la búsqueda de servicios especializados amplían las posibilidades de crecimiento de Guaudería. Sin embargo, estas mismas tendencias incrementan las expectativas de calidad y la sensibilidad frente a incidentes.

Las principales oportunidades identificadas en estas fuerzas: i) elevada concentración de población y hogares en la Región Metropolitana, ii) crecimiento sostenido de la tenencia de mascotas, iii) predominio de los perros entre los animales de compañía, iv) mayor valoración del bienestar, seguridad y atención personalizada y v) desarrollo de servicios diferenciados según edad, comportamiento y necesidades del perro. Mientras que las amenazas identificadas: i) aumento de expectativas y exigencias de los clientes, ii) sensibilidad de algunos hogares frente al costo total de mantener una mascota y iii) riesgo reputacional ante incidentes que afecten la seguridad o bienestar de los animales.

Fuerzas políticas y legales

Las fuerzas políticas y legales determinan las obligaciones que debe cumplir Guaudería en materias de bienestar animal, funcionamiento sanitario, registro, relaciones laborales, información de clientes y regulación municipal. Su cumplimiento no solo reduce riesgos legales, sino que también contribuye a construir confianza y diferenciación.

- **Ley N.º 21.020 sobre tenencia responsable**

La Ley N.º 21.020 (2017) establece obligaciones relacionadas con la identificación y registro de las mascotas, la provisión de alimento, albergue, buen trato y cuidados veterinarios indispensables. Asimismo, exige respetar las normas de salud, higiene y seguridad pública y adoptar medidas para evitar que los animales causen daños a terceros. La ley también prohíbe el abandono y considera como maltrato o crueldad toda acción u omisión injustificada que cause daño, dolor o sufrimiento.

La norma define expresamente como centros de mantención temporal aquellos lugares donde se mantienen animales de manera no permanente para hospedaje, adiestramiento, comercialización, tratamiento, exhibición o custodia (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2017). Esta definición comprende hoteles para animales, criaderos y centros de adiestramiento, por lo que las actividades desarrolladas por Guaudería están directamente relacionadas con esta categoría legal (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2025).

- **Registro y condiciones de funcionamiento**

Los propietarios o administradores de centros de mantención temporal deben inscribir sus establecimientos en el Registro Nacional correspondiente. Para ello, deben presentar un informe emitido por la Secretaría Regional Ministerial de Salud que certifique que el establecimiento posee las condiciones sanitarias necesarias para funcionar (SEREMI, 2026). Entre los antecedentes solicitados se encuentran especificaciones técnicas, plano o croquis, información sobre agua potable, alcantarillado y certificación de las instalaciones eléctricas (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2025).

Además, estos centros deben mantener un registro de los animales que ingresan y egresan, disponer de condiciones higiénicas y sanitarias apropiadas para la cantidad y tipo de animales, asegurar el bienestar animal y de la comunidad y contar con apoyo profesional adecuado (SEREMI, 2025). Estas exigencias convierten la formalización de procedimientos y registros en una obligación operacional y no solamente en una recomendación estratégica (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2025).

Para Guaudería, el cumplimiento constituye una oportunidad de diferenciación frente a establecimientos informales, porque puede utilizarse como evidencia de seguridad y profesionalismo. En contraste, el incumplimiento representa una amenaza, ya que puede generar fiscalizaciones, restricciones de funcionamiento, sanciones y daños reputacionales.

- **Requisitos asociados a la crianza**

La Ley N.º 21.020 (2017) define como criador al propietario de la hembra al momento del parto y establece que debe entregar cuidados y atención veterinaria a la madre y su camada hasta que los cachorros sean entregados (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2017). También establece una edad mínima de entrega de dos meses y la obligación de proporcionar a los nuevos responsables una pauta de cuidados y tenencia responsable. Por su parte, se considera criadero al lugar con infraestructura adecuada en que se mantienen tres o más hembras con fines reproductivos (Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Gobierno de Chile, 2026).

Debido a que Guaudería incluye la crianza dentro de su oferta, esta regulación debe incorporarse expresamente en sus protocolos. Con base a lo anterior, la empresa debe velar por verificar su clasificación, mantener los registros reproductivos y sanitarios, documentar la atención veterinaria y entregar información formal a los nuevos tutores.

- **Regulación sanitaria y prevención de enfermedades**

La Norma Técnica N.º 228 establece requisitos sanitarios para los centros de mantención temporal, considerando los riesgos de transmisión de enfermedades entre animales y personas. La prevención incluye aspectos como manejo sanitario, vacunación, desparasitación, alimentación adecuada, disponibilidad de agua limpia e higiene permanente de las instalaciones (SEREMI, 2025). También resulta aplicable el Decreto Supremo N.º 1 de 2014 del Ministerio de Salud, relacionado con la prevención y control de la rabia en humanos y animales (SEREMI, 2026).

Para Guaudería, esto implica establecer requisitos sanitarios de ingreso, verificar antecedentes de vacunación y desparasitación, contar con protocolos de limpieza y desinfección y disponer de procedimientos para aislar o derivar animales ante síntomas de enfermedad. Estas medidas deben ser conocidas por todos los colaboradores y comunicadas a los clientes antes de contratar el servicio.

- **Legislación municipal, territorial y ambiental**

La Ley N.º 21.020 (2017) dispone que las municipalidades deben regular la tenencia responsable mediante ordenanzas comunales (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2017). Además, la localización de centros de mantención temporal puede estar sujeta a disposiciones de la Ley General de Urbanismo y Construcciones, instrumentos de planificación territorial, uso de suelo, permisos municipales y normas sobre bienestar de la comunidad (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2025).

Por lo anterior, Guaudería debe revisar la normativa específica de la comuna en que se ubica. Aspectos como ruido, eliminación de residuos, manejo de fecas, olores, aguas residuales, capacidad de las instalaciones y relación con vecinos pueden afectar la continuidad operacional. La expansión futura tampoco debería realizarse sin verificar previamente la compatibilidad territorial y sanitaria del inmueble.

- **Legislación laboral**

La Ley N.º 21.561 (2023) redujo gradualmente la jornada ordinaria de trabajo. Desde el 26 de abril de 2026, el límite general disminuyó de 44 a 42 horas semanales y llegará a 40 horas en abril de 2028 (Ministerio del Trabajo y Prevención Social, 2023). Esta modificación requiere que las empresas adapten turnos y mecanismos de control de asistencia sin disminuir las remuneraciones por efecto de la reducción legal (Dirección del Trabajo, 2023).

Para Guaudería, esta normativa es relevante porque la hotelería canina puede exigir cuidado durante fines de semana, días festivos y horarios extendidos. La empresa debe diseñar turnos que aseguren continuidad de atención sin incumplir la jornada, los descansos y la compensación por horas extraordinarias. En el corto plazo, la reducción de jornada podría elevar el costo por hora o exigir mayor eficiencia y dotación.

- **Protección de datos personales**

La Ley N.º 21.719 (2024) con entrada en vigencia prevista para el 1 de diciembre de 2026, establece un marco más exigente para el tratamiento de información personal (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2024). La normativa incorpora principios de licitud, transparencia, finalidad, proporcionalidad, seguridad y responsabilidad, además de reforzar los derechos de las personas sobre sus datos (Secretaría de Gobierno Digital, 2026).

Guaudería debe revisar la información que recopila en reservas, formularios, contratos, medios de pago y comunicaciones. También debe obtener las autorizaciones correspondientes para utilizar fotografías o videos con fines promocionales, limitar el acceso a los datos y establecer procedimientos de almacenamiento y eliminación.

En síntesis, las fuerzas políticas y legales establecen las obligaciones específicas para las actividades desarrolladas por Guaudería. Aunque su cumplimiento puede generar costos administrativos y de infraestructura, también permite profesionalizar la gestión y diferenciar a la empresa frente a competidores informales.

Las principales oportunidades identificadas en estas fuerzas: i) utilizar el cumplimiento sanitario y legal como atributo de confianza, ii) formalización de registros y protocolos que mejoren la gestión y iii) fortalecimiento de la reputación mediante prácticas de tenencia responsable. Mientras que las amenazas identificadas: i) sanciones o restricciones por incumplimiento sanitario, municipal o registral, ii) aumento de costos asociados a infraestructura, personal y adecuación a las normativas, iii) mayor exigencia en protección de datos personales desde diciembre de 2026, iv) necesidad de adaptar los turnos a la reducción de la jornada laboral y v) posibles conflictos con la comunidad por ruido, residuos u otras externalidades.

6.2.2. Análisis del microentorno

Continuando con los pasos definidos en la metodología, se realizó el análisis del microentorno, el cual tiene como finalidad identificar los actores que participan directamente en la generación, entrega y apropiación de valor en la industria donde opera Guaudería. Para ello, se utilizó el modelo "The Value Net" o Red de Valor, el que considera cuatro grupos principales: clientes, proveedores, competidores y complementadores. A diferencia de un análisis centrado exclusivamente en la rivalidad, esta herramienta reconoce que una organización puede competir y, simultáneamente, colaborar con otros actores para ampliar el valor ofrecido al mercado.

Clientes

Los clientes directos de Guaudería corresponden a dueños o personas responsables de perros que necesitan soluciones especializadas de cuidado, alojamiento, socialización, adiestramiento o crianza. Estos clientes buscan delegar temporalmente el cuidado de sus animales en una organización que les entregue seguridad, confianza y comunicación, especialmente durante viajes, jornadas laborales, vacaciones, emergencias o períodos en que no pueden atenderlos de manera personal.

De acuerdo con lo planteado en la misión y visión propuestas, Guaudería se dirige principalmente a dueños de perros ubicados en la Región Metropolitana que valoran:

- El bienestar y la seguridad de sus perros.
- La atención personalizada.
- La experiencia y el respaldo veterinario.
- La socialización y el desarrollo conductual.
- La comunicación durante la prestación del servicio.
- La disponibilidad de distintos servicios dentro de una misma empresa.

Esta valoración se observa también en la oferta de otras empresas del mercado, como es el

caso de la empresa Peluditos, quien destaca el cuidado permanente, los espacios sin jaulas, la evaluación previa del comportamiento, la comunicación constante y el envío diario de videos (Peluditos, 2026). También está la empresa Perry Lodge, quienes ofrecen hospedaje, guardería, transporte y peluquería, permitiendo que el cliente configure la estadía con servicios adicionales (Perry Lodge, 2026). Estas propuestas revelan que la competencia no se desarrolla únicamente en precio, sino también en seguridad, seguimiento, personalización, ubicación y amplitud de servicios.

- **Segmentos de clientes identificados**
    - **Clientes de hotelería canina**

Corresponden a los dueños de animales que necesitan alojamiento temporal para sus perros durante viajes, vacaciones, fines de semana, actividades laborales o emergencias. Este segmento valora principalmente la seguridad, supervisión, higiene, alimentación, disponibilidad en temporadas de alta demanda y comunicación frecuente durante la estadía del animal.

Las alternativas disponibles en Santiago incluyen hoteles tradicionales, instalaciones sin jaulas y alojamiento domiciliario con cuidadores particulares. La empresa Dogin ofrece estadías en hogares de cuidadores verificados, con paseos, fotografías, pago en línea y respaldo veterinario (DogiN, 2026); mientras que la empresa PetBacker permite comparar cuidadores, precios, servicios y evaluaciones (PetBacker, 2026). Estas plataformas amplían las opciones disponibles para el cliente y reducen los costos de búsqueda y comparación.

- **Clientes de playgroup o socialización**

Este segmento incluye a dueños de mascotas que pasan varias horas fuera de sus hogares y necesitan un espacio donde sus perros realicen actividad física, interactúen y reciban supervisión durante el día. También considera a personas interesadas en mejorar gradualmente la adaptación

social o disminuir problemas asociados a inactividad y/o la falta de estimulación.

El servicio compite con guarderías, jardines caninos, paseadores y cuidadores domiciliarios. En el caso de la empresa Perryland, esta ofrece planes mensuales de jardín canino con frecuencias de dos a cinco días por semana y traslado incluido, mostrando que en este segmento existe una tendencia hacia planes con demanda repetitiva y no solamente contrataciones ocasionales (PerryLand, 2026).

- **Clientes de adiestramiento**

Corresponden a dueños que buscan desarrollar obediencia, mejorar la convivencia o abordar determinados comportamientos de sus perros. En este caso, la decisión de compra se encuentra influida por la experiencia del entrenador, metodología aplicada, resultados esperados, participación del dueño y capacidad de adaptar el programa a cada perro.

La empresa Dog Tricolor ofrece adiestramiento a domicilio, clases en escuela, guardería, hotel y campamentos (Dog Tricolor, 2026), mientras que Perryland comercializa planes de adiestramiento y paquetes que combinan educación con jardín canino (PerryLand, 2026). Lo anterior es evidencia que el adiestramiento puede funcionar como servicio independiente, pero también como puerta de entrada hacia otros servicios.

- **Clientes de crianza**

Este segmento está compuesto por personas que buscan adquirir un perro criado bajo condiciones sanitarias y de bienestar adecuadas, con respaldo y orientación durante la incorporación del cachorro al hogar. Estos clientes pueden valorar la trazabilidad, antecedentes de los progenitores, atención veterinaria, socialización temprana y asesoría posterior.

La Ley N.º 21.020 (2017) establece que el criador debe prestar atención veterinaria a la madre y a la camada, respetar una edad mínima de entrega de dos meses y proporcionar una pauta de

cuidados y tenencia responsable al nuevo tutor. El cumplimiento de estas obligaciones puede influir en la confianza y en la percepción de profesionalismo del criadero.

- **Poder e influencia de los clientes**

Los clientes poseen una influencia relevante debido a que pueden comparar múltiples alternativas mediante sitios web, redes sociales, plataformas digitales, precios y opiniones públicas. La empresa PetBacker permite solicitar ofertas, comparar proveedores y revisar evaluaciones (PetBacker, 2026), por otra parte, Dogin permite localizar cuidadores por comuna, conocer sus características y reservar digitalmente (DogiN, 2026). Esta disponibilidad de información disminuye los costos de cambio y aumenta la presión sobre las empresas para responder oportunamente y mantener una reputación favorable.

Para Guaudería, esto implica que la fidelización debe sustentarse en una experiencia consistente, protocolos claros, comunicación periódica y beneficios por recurrencia. Su principal oportunidad consiste en integrar las diferentes necesidades de un mismo cliente dentro de una relación de largo plazo.

Con base a lo analizado sobre los clientes directos de Guaudería, las principales oportunidades identificadas: i) existe una mayor valoración del bienestar animal, ii) hay demanda por soluciones integrales, iii) necesidad de servicios frecuentes, iv) existe una mayor demanda de comunicación y seguimiento durante estadía, v) identificación de segmentación de clientes y servicios y vi) oportunidad del aprovechamiento de recomendaciones y testimonios de clientes. Mientras que las amenazas identificadas: i) mayor capacidad de comparación, ii) Bajos costos de cambio, iii) alta sensibilidad reputacional, iv) aumento de las expectativas, v) sensibilidad al precio y vi) concentración estacional del servicio de hotelería.

Proveedores

Los proveedores de Guaudería corresponden a las personas y organizaciones que entregan los insumos, conocimientos, servicios e infraestructura necesarios para desarrollar las actividades de hotelería, adiestramiento, crianza y socialización.

- **Principales categorías de proveedores**
  - **Proveedores de alimentación y productos veterinarios**

Incluyen fabricantes, distribuidores, tiendas especializadas y clínicas que proveen:

- Alimentos y suplementos.
- Antiparasitarios y medicamentos.
- Productos de higiene.
- Elementos de primeros auxilios.
- Bebederos, comederos, correas y arneses.
- Juguetes y artículos de estimulación.

Estos insumos influyen directamente en la continuidad, calidad y costo del servicio. Guaudería debe establecer criterios de selección basados en disponibilidad, calidad, precio, tiempos de entrega y respaldo sanitario, evitando depender de un único proveedor para productos críticos.

  - **Profesionales veterinarios y especialistas**

Aunque Guaudería se presenta como una empresa familiar vinculada a profesionales veterinarios, puede requerir apoyo externo para consultas, vacunación, emergencias, análisis, cirugía, hospitalización o atención especializada. Las clínicas veterinarias pueden actuar como proveedoras de servicios técnicos y, al mismo tiempo, como complementadoras o canales de recomendación.

La legislación establece que los centros de mantención temporal deben contar con condiciones

sanitarias adecuadas, registros de ingreso y egreso, protección del bienestar animal y apoyo profesional apropiado. Esto transforma la disponibilidad de respaldo veterinario en un elemento relevante para el funcionamiento de Guaudería (SEREMI, 2026).

- **Proveedores tecnológicos**

Comprenden empresas o profesionales que suministran:

- Sistemas de reservas y pagos.
- Desarrollo y mantenimiento del sitio web.
- Cámaras y sistemas de monitoreo.
- Equipos de conectividad.
- Almacenamiento y respaldo digital.
- Gestión de redes sociales.
- Lectores de microchip.

La existencia de plataformas que integran búsqueda, reserva, pago, comunicación y evaluaciones demuestra que la experiencia digital se está convirtiendo en un componente competitivo del servicio. Por ejemplo, la empresa Dogin ofrece reserva y pago en línea, chat, fotografías y cobertura veterinaria (DogiN, 2026), mientras que PetBacker integra comparación de ofertas, evaluaciones, pago protegido y comunicación directa (PetBacker, 2026).

- **Proveedores operacionales y de infraestructura**

Esta categoría incluye a los distribuidores de artículos de limpieza y desinfección, servicios de mantención, construcción y reparación de cercos, sistemas eléctricos, transporte, retiro de residuos y abastecimiento de agua. Su confiabilidad es importante, ya que una falla en cierres, instalaciones, higiene o disponibilidad de suministros puede afectar la seguridad y continuidad del servicio SEREMI (2026).

La obtención del informe sanitario para los centros de mantención temporal requiere antecedentes sobre las especificaciones técnicas del establecimiento, sus planos, provisión de agua, alcantarillado e instalación eléctrica, lo cual evidencia la relevancia de contar con proveedores y especialistas capaces de mantener la infraestructura bajo condiciones adecuadas (SEREMI, 2025).

- **Influencia de los proveedores**

El poder de los proveedores puede ser relativamente bajo o moderado en productos de uso general, debido a la existencia de distintos oferentes de alimentos, limpieza, equipamiento y mantención. Sin embargo, podría ser mayor en el caso de servicios especializados, por ejemplo, en caso de requerir atención veterinaria de emergencia, capacitación conductual, provisión de determinados productos sanitarios o tecnología específica.

Con base a lo analizado sobre los proveedores relacionados a Guaudería, las principales oportunidades identificadas: i) Disminución de costos dada la diversidad de proveedores de insumos generales, ii) posibilidad de generar acuerdos comerciales por volumen o recurrencia, iii) acceso a conocimiento especializado por parte de profesionales asociados al cuidado animal, iv) incorporación gradual de tecnología y v) poder externalizar actividades complementarias. Mientras que las amenazas identificadas: i) aumento de precio de los insumos, ii) dependencia de proveedores especializados, iii) interrupciones en el abastecimiento de algún producto o servicio, iv) variación de la calidad de un producto o servicio y v) posible transferencia de información a terceros.

Competidores

Los competidores de Guaudería no se limitan a otros hoteles caninos. La competencia está compuesta por otras empresas y/o personas que satisfacen total o parcialmente las mismas necesidades, es decir, alojamiento, supervisión, socialización, actividad, educación y cuidado durante la ausencia del dueño.

- **Principales competidores del mercado**
  - **Competidores integrales**

Por competidores integrales se refiere a empresas que ofrecen varias líneas de servicio similares a Guaudería. Esta el caso de la empresa Perryland, la cual ofrece hotel, jardín canino, adiestramiento, peluquería, tienda y transporte (PerryLand, 2026). También, la empresa Dog Tricolor combina educación canina, adiestramiento a domicilio, paseos, guardería y hotel (Dog Tricolor, 2026), o bien, el caso de Pet House, quien integra clínica veterinaria, hotel, peluquería, farmacia, alimentación y productos (PetHouse, 2026). Estas empresas compiten mediante amplitud de oferta, especialización, venta cruzada y conveniencia para el cliente.

Este grupo de competidores representa la competencia más cercana para Guaudería, dado que puede captar al mismo cliente en más de una necesidad y desarrollar relaciones duraderas con este. La diferenciación no puede fundamentarse solo en poseer diversos servicios, dado que otros actores también presentan ofertas integradas.

  - **Hoteles y guarderías especializadas**

La empresa Peluditos compite mediante atención permanente, ausencia de jaulas, supervisión, comunicación diaria y precios publicados desde $15.000 por jornada de 24 horas (Peluditos, 2026). Por otra parte, la empresa Perry Lodge se posiciona mediante espacios amplios, ambiente tranquilo, hospedaje personalizado y combinaciones con transporte y peluquería (Perry Lodge,

2026).

Estos competidores evidencian que los atributos mínimos esperados tienden a incluir condiciones sanitarias de ingreso, evaluación conductual, espacios de descanso, actividad supervisada y actualizaciones al dueño del perro. Por esto, es que Guaudería debe acreditar de forma comunicable sus propias prácticas y ventajas, especialmente su experiencia, respaldo veterinario y capacidad de integrar distintos servicios.

- **Plataformas y cuidadores particulares**

Las empresas Dogin y PetBacker representan un modelo competitivo basado en plataformas que conectan directamente a los dueños con los cuidadores. Estas alternativas ofrecen cercanía geográfica, estadías en ambientes domiciliarios, comparación de precios, reseñas, pagos digitales y protecciones asociadas a la reserva. Dogin declara que cuenta con cuidadores en múltiples comunas de la Región Metropolitana y tarifas variables según ubicación y tipo de servicio (DogiN, 2026), por otra parte, PetBacker ofrece alojamiento, cuidado domiciliario, guardería, paseos, peluquería y transporte (PetBacker, 2026a); (PetBacker, 2026b).

Estas plataformas constituyen una amenaza relevante porque amplían rápidamente la oferta disponible y facilitan la comparación. No obstante, también presentan una oportunidad de diferenciación para Guaudería, ya que es una empresa establecida que ofrece instalaciones diseñadas para el servicio, protocolos comunes, continuidad del equipo, respaldo profesional y una propuesta integrada que no depende solamente de las condiciones particulares de cada cuidador.

- **Sustitutos informales**

Dentro de este grupo, el cual se considera una competencia indirecta, existen distintas y variadas opciones, por ejemplo: familiares o amistades que cuidan al perro, cuidadores contactados

por redes sociales, paseadores independientes, clínicas veterinarias con hospedaje, entre otros.

Estos sustitutos pueden tener un menor precio o representar una alternativa de confianza personal. La respuesta estratégica de Guaudería debe centrarse en seguridad, continuidad, profesionalismo y resultados.

- **Intensidad competitiva**

Considerando las alternativas de competidores analizados, la rivalidad con estos se clasifica como media-alta, esto debido a la diversidad de competidores, la facilidad con que los clientes comparan opciones y la coexistencia de modelos tradicionales, especializados, domiciliarios y digitales. La oferta visible en Santiago incluye hoteles, guarderías, jardines, escuelas de adiestramiento, clínicas con hospedaje y plataformas con numerosos cuidadores (Tocador, 2026), (PetBacker, 2026b).

Con base a lo analizado relacionado a los competidores, las principales oportunidades identificadas: i) Validación de la existencia de demanda por parte del mercado del servicio ofrecido por Guaudería, ii) Identificación de espacios de diferenciación (atributos a fortalecer) y/o de especialización y iii) aprendizaje de buenas prácticas. Mientras que las amenazas identificadas: i) Alta rivalidad entre competidores, ii) existencia de ofertas de servicios integrados, iii) competidores con mayor presencia digital, iv) facilidad de entrada de competidores y v) competencia informal y presión sobre precios.

Complementadores

Los complementadores son actores u otras empresas cuyos productos o servicios aumentan el valor de la propuesta de Guaudería o facilitan que los clientes la contraten. No necesariamente prestan el mismo servicio ni participan como proveedores habituales. Su importancia radica en

que mejoran la experiencia completa del dueño y del perro.

- **Principales complementadores para Guaudería**
    - **Clínicas y profesionales veterinarios**

Las clínicas veterinarias complementan a Guaudería mediante controles, vacunación, certificación de salud, atención de emergencias y derivaciones. También pueden recomendar servicios de hotelería, socialización o adiestramiento a sus clientes. Una alianza formal con clínicas cercanas permitiría reforzar protocolos de ingreso, establecer canales de emergencia, acceder a atención prioritaria y generar recomendaciones recíprocas.

- **Peluquerías y servicios de baño**

Un servicio de baño o peluquería antes de la entrega aumenta la conveniencia de la hotelería y mejora la experiencia final. Un ejemplo es la empresa Perry Lodge, quien combina estadías con peluquería y ofrece descuentos al contratar ambos servicios (Perry Lodge, 2026), otro caso es de la empresa Peluditos, la que integra hotelería, guardería, baño, transporte y venta de productos antiparasitarios (Peluditos, 2026).

Guaudería puede establecer alianzas externas en lugar de incorporar inmediatamente toda la infraestructura y personal requerido. Esto permite ampliar su propuesta con una inversión inicial menor.

- **Transporte especializado**

El transporte canino complementa el servicio al reducir el tiempo y las dificultades de traslado de los clientes. Esta utilidad puede ser especialmente relevante en la Región Metropolitana, donde la distancia entre domicilio e instalaciones puede limitar la elección del hotel o guardería. La empresa Perryland incluye traslado en determinados planes de jardín canino y lo ofrece

opcionalmente para hotelería (PerryLand, 2026), mientras que Perry Lodge permite incorporar transporte de ida y regreso en distintas modalidades de hospedaje (Perry Lodge, 2026).

- **Tiendas de mascotas, distribuidores y marcas**

Los *pet shops* y marcas de alimentación pueden complementar los servicios mediante promociones, muestras, asesoría, kits para nuevos dueños y beneficios cruzados. La relación podría ser especialmente útil en la línea de crianza, entregando un conjunto inicial de alimentación, higiene y orientación para el cachorro.

- **Instituciones educativas y organizaciones del ámbito animal**

Universidades, centros de formación, fundaciones y organizaciones que promueven la tenencia responsable pueden contribuir mediante capacitación, prácticas, difusión, educación y actividades comunitarias. Dado que el posicionamiento histórico de Guaudería se ha asociado a clínicas, universidades y redes vinculadas al ámbito canino, formalizar estas relaciones permitiría convertir contactos informales en una red estratégica más estable.

- **Plataformas y cuidadores particulares**

Aunque las plataformas pueden competir con Guaudería mediante cuidadores particulares, también podrían desempeñar un papel complementario si funcionan como canales de captación, reputación o reserva. Esta doble función es coherente con el enfoque de la Red de Valor, ya que un mismo actor puede competir en una actividad y colaborar en otra.

- **Organismos públicos y sistema de registro**

La autoridad sanitaria, las municipalidades y el Registro Nacional de Tenencia Responsable no son complementadores comerciales tradicionales, pero facilitan la formalización y legitimidad

del mercado (SEREMI, 2026). El sistema contempla registros de mascotas, criaderos, vendedores y centros de mantención temporal, y exige que estos últimos obtengan un informe sanitario previo a su inscripción (Registro Nacional de Tenencia Responsable, 2026).

El cumplimiento y la eventual comunicación de estas acreditaciones pueden aumentar el valor percibido por clientes que buscan servicios formales y confiables.

Con base a lo analizado relacionado a los complementadores, las principales oportunidades identificadas: i) alianzas con clínicas veterinarias y/o organizaciones relacionadas al ámbito animal, ii) generación de referencias cruzadas, iii) posibilidad de aumentar captación de clientes por medio del uso de plataformas ya existentes y iv) diferenciación mediante la formalización en los organismos públicos y sistemas de registro. Mientras que las amenazas identificadas: i) dependencia reputacional, ii) pérdida del control de calidad de servicios al tercerizar, iii) pérdida de clientes hacia complementadores, iv) aumento de costos por comisiones y v) conflicto de coordinación.

6.2.3. Oportunidades y amenazas identificadas

Con base a lo analizado en párrafos anteriores, las principales oportunidades y amenazas identificadas para Guaudería son:

Oportunidades

- **O1. Crecimiento y elevada presencia de mascotas en los hogares:** La elevada tenencia de perros en Chile y la Región Metropolitana amplía el mercado potencial para los servicios de cuidado, hotelería, socialización y adiestramiento.

- **O2. Mayor valoración del bienestar animal:** La incorporación de las mascotas dentro de la vida familiar aumenta la valoración de servicios seguros, personalizados y respaldados

profesionalmente.

- **O3. Demanda por servicios integrales y recurrentes:** Los clientes pueden requerir servicios de hotelería, playgroup, adiestramiento, baño, peluquería y otras prestaciones durante diferentes etapas de la vida del perro. Esto genera oportunidades de recurrencia, venta cruzada y contratación de planes integrados.

- **O4. Digitalización de reservas, fichas, pagos e indicadores:** Existen herramientas que pueden mejorar la eficiencia, trazabilidad, comunicación, programación y generación de información para la gestión.

- **O5. Redes sociales y marketing digital:** Los canales digitales pueden ampliar la visibilidad, sistematizar la comunicación, captar clientes y transformar la reputación informal en evidencia pública y medible.

- **O6. Formación de alianzas con clínicas y otros complementadores:** Las clínicas veterinarias, universidades, peluquerías, tiendas, transportistas y organizaciones relacionadas con animales pueden facilitar derivaciones, atención de emergencias, capacitación y referencias cruzadas.

- **O7. Diferenciación mediante formalización y cumplimiento:** El cumplimiento sanitario, registral, contractual y documental puede utilizarse como evidencia de profesionalismo frente a competidores informales.

- **O8. Segmentación por edad, comportamiento y necesidades:** La diversidad de perros y

hogares permite desarrollar programas para cachorros, perros adultos mayores, animales que requieren socialización progresiva o tutores que necesitan servicios frecuentes.

- **O9. Disponibilidad de proveedores y especialistas externos:** La existencia de proveedores alternativos y profesionales especializados facilita la externalización de determinadas actividades y el acceso progresivo a conocimientos o servicios complementarios.

- **O10. Desarrollo de planes adaptados a distintos presupuestos:** La integración, frecuencia y duración de los servicios pueden configurarse en planes diferenciados, manteniendo estándares mínimos de seguridad y bienestar.

Amenazas

- **A1. Crecimiento económico moderado y sensibilidad al precio:** Una disminución del consumo o del poder adquisitivo puede llevar a los hogares a reducir la frecuencia de contratación o buscar alternativas de menor precio.

- **A2. Aumento de costos operacionales:** La inflación puede elevar los costos de combustibles, remuneraciones, alimentación, limpieza, medicamentos, servicios básicos y mantenimiento.

- **A3. Rivalidad media-alta y diversidad de competidores:** La Región Metropolitana presenta hoteles, guarderías, clínicas, escuelas, cuidadores particulares y plataformas digitales que satisfacen total o parcialmente las mismas necesidades.

- **A4. Competidores con mayor presencia digital:** Las empresas y plataformas que permiten comparar, reservar, pagar y revisar evaluaciones pueden ofrecer una experiencia más

inmediata que Guaudería.

- **A5. Competencia informal y presión sobre precios:** Los cuidadores particulares y sustitutos informales pueden operar con estructuras de costos menores, dificultando competir exclusivamente por precio.

- **A6. Mayor capacidad de comparación y bajos costos de cambio:** Los clientes pueden cambiar de prestador con relativa facilidad y comparar precios, ubicaciones, disponibilidad, comentarios y beneficios.

- **A7. Aumento de las expectativas de los clientes:** La comunicación diaria, reservas digitales, transporte, supervisión, evaluaciones, respaldo veterinario y personalización tienden a transformarse en condiciones esperadas por el mercado.

- **A8. Riesgo reputacional ante incidentes:** Un escape, lesión, enfermedad, conflicto o comunicación deficiente puede afectar significativamente la percepción de la empresa, especialmente a través de redes sociales.

- **A9. Exigencias sanitarias, laborales y de protección de datos:** El incumplimiento puede generar sanciones, costos de adecuación, restricciones de funcionamiento o impactos reputacionales.

- **A10. Dependencia de servicios veterinarios externos:** La ausencia de convenios formales puede dificultar la respuesta o elevar los costos ante emergencias, hospitalizaciones o procedimientos especializados.

- **A11. Estacionalidad del servicio de hotelería:** La concentración de demanda en temporadas de vacaciones y festivos puede generar sobrecarga en períodos punta y capacidad ociosa durante otros meses.

- **A12. Riesgos asociados al uso de datos e imágenes:** El tratamiento de datos personales, direcciones, fotografías y registros sin mecanismos formales de autorización y protección aumenta la exposición legal y reputacional.

6.3. Revisión y análisis de la organización

El análisis interno tiene el propósito de identificar los recursos y capacidades con que cuenta Guaudería para desarrollar sus actividades, así como reconocer las fortalezas que pueden favorecer su posicionamiento y las debilidades que podrían limitar su crecimiento. A diferencia del análisis del entorno, el cual examina factores externos sobre los cuales la empresa posee un control limitado, el análisis interno se concentra en aquellos elementos cuyo desarrollo y administración dependen principalmente de la propia organización.

Para efectuar este diagnóstico se utilizó información obtenida mediante una entrevista semiestructurada realizada al fundador y director general de Guaudería durante dos sesiones presenciales. La entrevista abordó la evolución de la empresa, sus recursos humanos, tangibles e intangibles, sus capacidades organizativas y las actividades que intervienen en la prestación de sus servicios. Además, la información fue complementada con matrices de evaluación y con la descripción de los procesos que conforman la cadena de valor.

Los resultados obtenidos se deben interpretar teniendo presente que una parte importante de los antecedentes corresponde a la percepción y experiencia del fundador. Asimismo, algunos procesos no cuentan con registros digitales, indicadores históricos o documentación formal que permita verificar cuantitativamente todos los resultados declarados. Esta limitación constituye, al mismo tiempo, uno de los principales hallazgos del diagnóstico interno.

6.3.1. Antecedentes generales y evolución de Guaudería

Guaudería inició sus operaciones en 2012 como una empresa de hotelería canina. Su origen se relaciona con la motivación personal de su fundador por desarrollar una actividad vinculada al cuidado de perros, el trabajo al aire libre y el bienestar animal. Posteriormente, la necesidad de contar con ingresos más estables y la observación de que muchos tutores o dueños de perros no disponían de tiempo suficiente para atender las necesidades de actividad y socialización de sus

perros impulsaron la incorporación del servicio de playgroup.

El playgroup se configuró como un servicio semejante a un colegio para perros, en el cual se desarrollan actividades de socialización, recreación, modificación conductual y cuidado. Junto con este servicio se incorporó el adiestramiento, mientras que la crianza surgió como una alternativa para generar ingresos y captar potenciales clientes para las demás líneas de servicio. En la actualidad, la crianza tradicional se encuentra inactiva y la empresa ha comenzado a desarrollar una iniciativa denominada “Refugio”, que consiste en tomar perros en situación de abandono, recuperar su estado de salud y entregarlos posteriormente en adopción. También se han incorporado servicios de atención veterinaria, baño y peluquería.

Los servicios de mayor relevancia para la operación actual de Guaudería son el playgroup y el servicio de hotelería. El primero genera una demanda recurrente durante los días laborales, mientras que el servicio de hotelería presenta una demanda más estacional, asociada principalmente a períodos de vacaciones y días festivos. El playgroup es el servicio que ha experimentado mayor crecimiento, pero también el que presenta mayores dificultades operacionales debido al tiempo requerido para retirar a los perros desde sus domicilios, trasladarlos, realizar las actividades y retornarlos al finalizar la jornada.

El modelo de negocio se encuentra orientado al bienestar animal y a la prestación de soluciones personalizadas para los tutores. La cercanía del fundador con los clientes, la disponibilidad para resolver consultas y la adaptación de los servicios a las características de cada perro han contribuido a la continuidad de la organización. Sin embargo, este mismo modelo ha concentrado una parte importante de la operación, conocimiento, captación de clientes y toma de decisiones en el fundador.

6.3.2. Análisis de recursos

Recursos humanos

- **Estructura y dotación**

Guaudería cuenta actualmente con dos personas dedicadas a la operación en terreno: el fundador y una colaboradora de apoyo. A ellos se suman un contador y una persona que participa en labores administrativas y financieras. La jardinería se encuentra externalizada y, cuando se requieren procedimientos médicos que la empresa no puede realizar internamente, se contratan servicios veterinarios externos.

La dotación actual es inferior a la que la empresa mantuvo en períodos anteriores, cuando llegó a contar con profesionales y técnicos veterinarios adicionales. La reducción se produjo como consecuencia de restricciones financieras, obligando a concentrar en dos personas los servicios y/o actividades de hotelería, playgroup, adiestramiento, atención veterinaria, limpieza, traslado, administración operativa y cuidado diario de los animales.

No existe un organigrama formal ni descripciones documentadas de cargos y responsabilidades. El fundador asume la dirección, las decisiones operacionales, comerciales y veterinarias, la evaluación etológica inicial, la captación de clientes, la compra de insumos y una parte importante del cuidado directo de los perros. La colaboradora se encuentra principalmente a cargo del servicio de hotelería y presta apoyo en las demás actividades. Ante una ausencia del fundador, solamente podría mantenerse la hotelería en un nivel básico, mientras que las demás prestaciones se verían suspendidas o limitadas.

- **Formación y experiencia**

El principal recurso profesional de la empresa corresponde al fundador, quien es médico veterinario, posee formación de posgrado en etología y bienestar animal y cuenta con cursos de

especialización relacionados con su área profesional. Su experiencia comprende atención veterinaria, evaluación conductual, adiestramiento, socialización y gestión de la empresa desde 2012. La colaboradora de apoyo no posee actualmente una acreditación técnica o profesional en medicina veterinaria, aunque ha adquirido conocimientos prácticos mediante la experiencia diaria y el trabajo con el fundador.

Cuando la empresa contaba con una dotación mayor, se promovía la participación en charlas y cursos vinculados con salud, comportamiento y bienestar canino. En la actualidad no se desarrollan capacitaciones formales periódicas. El aprendizaje ocurre principalmente durante el trabajo cotidiano y mediante instrucciones entregadas directamente por el fundador.

La incorporación de nuevos colaboradores contempla un día inicial de observación y un período de aproximadamente un mes de trabajo acompañado. Durante este período se enseñan las rutinas operacionales y algunos protocolos. No obstante, el proceso no se encuentra respaldado por un manual de inducción, una matriz de competencias o mecanismos formales de evaluación.

- **Coordinación y cultura**

Las tareas se coordinan mediante reuniones al inicio de la jornada, apoyadas por pizarras y comunicación directa. Cuando Guaudería contaba con más trabajadores, también se efectuaban reuniones clínicas periódicas destinadas a revisar el trabajo realizado con los perros. Los cambios asociados a alimentación, salud, medicación o comportamiento se registran en fichas físicas utilizadas para los servicios de hotelería y playgroup.

La cultura organizacional se encuentra orientada por el principio interno de que “el perro está primero”. Los valores identificados por el fundador son la empatía, la proactividad, el buen trato y la comunicación. En contraposición, el maltrato, el descuido y la inoperancia son conductas consideradas incompatibles con la organización. Esta orientación se manifiesta en la utilización de refuerzo positivo, en el respeto de los períodos de adaptación y en el rechazo de perros cuya

agresividad extrema pueda afectar la seguridad o el bienestar de otros animales.

- **Evaluación de los recursos humanos**

El conocimiento técnico y la experiencia del fundador constituyen una fortaleza significativa, debido a que permiten integrar criterios veterinarios, etológicos y operacionales en los servicios. Sin embargo, la dotación insuficiente, la ausencia de perfiles de cargo, la falta de capacitación periódica y la alta dependencia de una persona representan debilidades críticas.

La principal vulnerabilidad se encuentra en la continuidad operacional. La organización posee conocimientos relevantes, pero estos no han sido transformados suficientemente en procedimientos, manuales y capacidades distribuidas entre distintos integrantes. En consecuencia, la empresa dispone de capital humano especializado, pero este se encuentra altamente concentrado y presenta una baja capacidad de sustitución.

Recursos tangibles

- **Instalaciones**

Guaudería desarrolla sus actividades en una parcela de 6.300 metros cuadrados, de los cuales aproximadamente 6.100 metros cuadrados se destinan a los perros o a los servicios de la empresa. El terreno dispone de nueve patios de juego, una construcción utilizada como recepción y vivienda, un hotel básico, un hotel VIP, espacios de peluquería y baño, bodegas y una cabaña que se proyecta acondicionar como hotel para gatos (ver figuras 9, 10, 11 y 12).

Figura 9

Instalaciones de Guaudería



Nota. Elaboración propia, fotografía obtenida durante visita a instalaciones de Guaudería.

Figura 10

Instalaciones de Guaudería



Nota. Elaboración propia, fotografía obtenida durante visita a instalaciones de Guaudería.

Figura 11

Instalaciones de Guaudería



Nota. Elaboración propia, fotografía obtenida durante visita a instalaciones de Guaudería.

Figura 12

Instalaciones para el futuro hotel de gatos (proyecto)



Nota. Elaboración propia, fotografía obtenida durante visita a instalaciones de Guaudería.

El hotel básico posee diez caniles operativos de aproximadamente nueve metros cuadrados cada uno. Estos cuentan con techo, cama, paredes revestidas y piso lavable. El hotel VIP dispone de ocho caniles para perros medianos y un espacio de mayor tamaño con capacidad para dos perros. El recinto VIP se encuentra cerrado, posee climatización y concentra también la zona de peluquería, baño y algunos procedimientos veterinarios (ver figuras 13 y 14).

Figura 13

Caniles del servicio de hotel básico



Nota. Elaboración propia, fotografía obtenida durante visita a instalaciones de Guaudería.

Figura 14

Caniles del servicio de hotel VIP



Nota. Elaboración propia, fotografía obtenida durante visita a instalaciones de Guaudería.

La capacidad habitual de hotelería es de aproximadamente veinte perros, con la posibilidad de recibir conjuntamente a perros que conviven y pueden compartir un espacio. En el playgroup, la capacidad física es mayor debido a la existencia de nueve patios, pero la restricción principal se encuentra en el transporte y en la dotación disponible. Cada furgón puede trasladar aproximadamente entre diez y dieciséis perros, dependiendo de sus dimensiones.

Las instalaciones permiten separar a los perros según tamaño, conducta, estado de salud u otras condiciones. Los patios y caniles se encuentran delimitados, posibilitando la prestación simultánea de diferentes servicios. Además, el terreno presenta espacio para aumentar la capacidad futura. No obstante, una expansión que reduzca excesivamente los patios podría afectar el valor generado por las áreas de socialización, por lo que cualquier crecimiento debería evaluar el equilibrio entre capacidad hotelera y espacio de actividad.

- **Vehículos y equipamiento**

La empresa posee dos furgones, una camioneta y una motocicleta. Los furgones y las jaulas de transporte son recursos esenciales para el playgroup, debido a que el servicio incluye el retiro y retorno diario de los perros y para el servicio de hotelería, ya que este servicio también incluye el retiro y retorno de los perros desde sus domicilios cuando corresponda. También se dispone de correas, arneses, bozales, comederos, bebederos, productos de limpieza, material de adiestramiento, botiquines y elementos para estabilización inicial ante emergencias (ver figura 15).

Figura 15

Vehículos de transporte



Nota. Elaboración propia, fotografía obtenida durante visita a instalaciones de Guaudería.

La infraestructura cuenta con cercos y doble acceso, además de cámaras de vigilancia para monitoreo de manera remota. Sin embargo, no todas las cámaras se encuentran operativas. Los extintores y algunos botiquines requieren revisión o renovación, no existe iluminación de emergencia y el lector de microchip no se encuentra disponible para uso habitual.

También se identificaron necesidades de mantenimiento. Una escalera de madera que permite acceder a una plataforma presenta deterioro y estuvo relacionada con un accidente de un colaborador. Aunque el sector se utiliza de manera restringida, los perros pueden acceder ocasionalmente, por lo que la reparación constituye una acción prioritaria. Además, algunos techos de caniles necesitan renovación y existen cuatro caniles cuya construcción se encuentra detenida por restricciones económicas.

- **Sistemas tecnológicos**

Guaudería dispone de un software de administración de clientes y fichas clínicas, pero este no se utiliza. Los antecedentes se registran principalmente en papel, pizarras, correos electrónicos y conversaciones de WhatsApp. La empresa emplea Instagram, Facebook y correo electrónico como

canales digitales, mientras que el sitio web permite recibir consultas y solicitudes de cotización, pero no gestionar reservas.

La información se encuentra parcialmente centralizada en documentos físicos y correos, pero no existe una base de datos estructurada ni respaldos de las fichas en papel. Tampoco se dispone de información de ocupación en tiempo real, indicadores automáticos, trazabilidad completa de los servicios o medición sistemática de clientes, reservas y resultados.

Por consiguiente, la empresa posee algunos recursos tecnológicos, pero estos se encuentran subutilizados. La debilidad no se relaciona exclusivamente con la ausencia de herramientas, sino también con la falta de tiempo, capacitación, procedimientos y responsables para incorporarlas efectivamente.

- **Recursos financieros**

Las operaciones se financian principalmente mediante las mensualidades y pagos de los clientes. El fundador prepara presupuestos y la persona administrativa mantiene la información sobre ingresos, costos y márgenes por servicio. Los precios se determinan mediante una revisión básica de la competencia, el análisis de costos e ingresos y algunas características específicas, como el tamaño del perro en peluquería, lo anterior, realizado por el fundador.

No obstante, la empresa no cuenta actualmente con un capital de trabajo suficiente para enfrentar períodos prolongados de menor demanda, mantiene compromisos financieros y no dispone de un fondo para emergencias operacionales o veterinarias. Los costos más relevantes corresponden a remuneraciones y transporte. La estacionalidad afecta especialmente al servicio de hotelería, cuyos mayores ingresos se producen durante el verano y disminuyen en los meses siguientes.

La capacidad financiera constituye una debilidad debido a que limita la contratación de personal, reparación de infraestructura, incorporación de tecnología y desarrollo de marketing.

También aumenta la vulnerabilidad frente a contingencias y restringe la posibilidad de mantener existencias mínimas de insumos.

- **Evaluación de los recursos tangibles**

Las instalaciones, extensión del terreno, separación de espacios, disponibilidad de caniles y vehículos representan una fortaleza. Estos recursos permiten prestar los servicios de hotelería y playgroup de manera simultánea y ofrecen capacidad física para crecer.

En contraste, la falta de mantenimiento preventivo, el deterioro de algunos elementos, las cámaras inoperativas, la ausencia de inventarios actualizados y la subutilización tecnológica constituyen debilidades. La infraestructura ofrece potencial, pero requiere una administración más sistemática para asegurar su seguridad, continuidad y aprovechamiento.

Recursos intangibles

- **Experiencia y conocimiento acumulado**

La empresa ha acumulado conocimientos desde 2012 en hotelería, socialización, modificación conductual, adiestramiento, crianza, atención veterinaria, transporte y relación con clientes. Esta trayectoria le ha permitido adaptar sus servicios y desarrollar planes que integran los servicios hotelería, playgroup, adiestramiento, baño y peluquería.

Una parte importante de este conocimiento se relaciona con la capacidad de evaluar el comportamiento de cada perro, determinar su período de adaptación, formar grupos compatibles y adaptar la atención a necesidades particulares. Sin embargo, el aprendizaje se encuentra principalmente en la experiencia del fundador y no en activos organizacionales documentados.

El conocimiento acumulado constituye un recurso valioso y difícil de adquirir rápidamente, pero su concentración reduce su sostenibilidad. Mientras no sea documentado y transferido, funcionará principalmente como una competencia individual y no completamente como una

capacidad organizativa.

- **Marca y reputación**

Guaudería posee una marca registrada y una reputación construida principalmente mediante recomendaciones. Según la información entregada en la entrevista, aproximadamente el 80% de los clientes llega por esta vía. Los principales atributos reconocidos son la cercanía, confianza, comunicación y honestidad del fundador.

La reputación se encuentra respaldada también por recomendaciones provenientes de clínicas y universidades. Sin embargo, la empresa no recopila sistemáticamente testimonios, evaluaciones o índices de satisfacción. La evidencia se mantiene principalmente en comunicaciones directas, comentarios y publicaciones en redes sociales.

La dependencia del boca a boca demuestra que existe una percepción favorable, pero también limita el crecimiento y dificulta medir el alcance real de la marca. Además, la reputación puede resultar vulnerable porque se encuentra fuertemente asociada a la figura personal del fundador.

- **Relaciones y alianzas**

Guaudería mantiene relaciones con algunas clínicas veterinarias, médicos veterinarios, criadores, proveedores y antiguos clientes. También posee una relación comercial básica con un proveedor de alimentos. Estas relaciones generan recomendaciones, descuentos y acceso a servicios externos.

Sin embargo, las relaciones son mayoritariamente informales y dependen directamente de los contactos del fundador. No existe una cartera institucional de alianzas ni convenios formales con clínicas para atención de emergencias. En caso de que el fundador dejara de administrarlas, su continuidad sería incierta.

- **Base de clientes e información**

Guaudería posee aproximadamente veinticinco clientes activos y recurrentes, definidos como aquellos que mantienen al menos un plan o servicio contratado. La empresa conoce qué servicios utiliza cada cliente y mantiene fichas con información de los perros. Además, una proporción importante de los clientes utiliza dos o más servicios integrados.

No obstante, no existe una base de datos actualizada y estructurada. El historial se encuentra distribuido entre documentos físicos, correos y conocimiento del fundador. No se mide formalmente la retención, recompra, satisfacción o abandono de clientes, y el contacto con usuarios inactivos es limitado.

- **Cultura corporativa**

La cultura posee como ejes el bienestar animal, la atención personalizada, la cercanía y la honestidad. Estos principios se reflejan en el uso de refuerzo positivo, la consideración de los tiempos de adaptación, la evaluación individual y la disposición a rechazar servicios cuando existen riesgos relevantes.

Esta identidad es consistente con la misión y filosofía propuestas en la memoria. Su principal desafío consiste en conservar la cercanía al aumentar la cantidad de clientes y trabajadores. Para ello, será necesario convertir los valores en comportamientos, protocolos y estándares que puedan replicarse sin depender únicamente de la presencia del fundador.

6.3.3. Capacidades y competencias organizativas

Capacidad de atención personalizada

Guaudería posee la capacidad de adaptar sus servicios a las condiciones sanitarias, conductuales y sociales de cada perro. Antes del ingreso se realiza una entrevista etológica y un chequeo preventivo. Posteriormente, los grupos se configuran considerando tamaño,

comportamiento, nivel de agresividad y otras características relevantes.

Esta capacidad genera valor al reducir riesgos, favorecer la adaptación y entregar una solución concordante con la necesidad del cliente o tutor. Sin embargo, presenta una dependencia alta del fundador, quien realiza la evaluación y define gran parte de las decisiones asociadas.

Capacidad de integración de servicios

La empresa ha desarrollado planes que combinan los servicios de hotelería y playgroup, además de integrar ocasionalmente adiestramiento, peluquería y baño. Con base a lo indicado por el fundador durante la entrevista, aproximadamente el 70% de los clientes utiliza dos o más servicios.

Esta capacidad permite atender distintas necesidades del mismo cliente, incrementar la recurrencia y fortalecer la relación comercial. También se encuentra alineada con el objetivo estratégico de articular las líneas de servicio. No obstante, su crecimiento requiere mayor dotación, coordinación, registros y control de capacidad.

Capacidad de socialización y manejo conductual

El servicio de playgroup concentra una parte importante del conocimiento operativo y constituye el servicio por el cual Guaudería ha alcanzado mayor reconocimiento. La evaluación previa, formación de grupos, observación directa, adaptación y aplicación de refuerzo positivo permiten abordar necesidades de socialización y determinadas dificultades conductuales.

Esta capacidad integra formación veterinaria, conocimientos etológicos, experiencia acumulada, infraestructura y contacto permanente con los perros. Sin embargo, el progreso no se mide actualmente mediante indicadores o registros estandarizados, lo que dificulta comprobar resultados y transferir la metodología a nuevos colaboradores.

Capacidad de transporte especializado

Guaudería cuenta con vehículos, jaulas y experiencia en traslado, lo que permite retirar y retornar a los perros desde sus domicilios. Este atributo facilita el acceso a los servicios de playgroup y hoterelería, lo que representa un valor importante para clientes que disponen de poco tiempo.

A pesar de ello, el transporte es una de las actividades de mayor costo y complejidad. Los tiempos de recorrido, combustible, capacidad de los vehículos, tráfico y atrasos condicionan la rentabilidad y satisfacción del cliente. Por tanto, constituye simultáneamente una capacidad relevante y un punto crítico de eficiencia.

Capacidad de respuesta ante situaciones sanitarias o conductuales

La formación del fundador permite evaluar emergencias, estabilizar a los perros y determinar si corresponde una derivación veterinaria. La experiencia también ha permitido generar algunos protocolos a partir de situaciones anteriores, como el procedimiento adoptado después de la fuga de un perro.

No obstante, esta capacidad se concentra en una persona, no existe un convenio formal con una clínica de respaldo y varios protocolos siguen sin estar documentados. Por ello, la respuesta es técnicamente valiosa, pero presenta una baja redundancia organizacional.

Capacidad comercial basada en la confianza

La captación y fidelización se apoyan principalmente en la relación directa entre el fundador y los clientes. La disponibilidad para responder consultas, el trato cercano y la comunicación honesta han contribuido a las recomendaciones y a la continuidad de los clientes.

Esta capacidad presenta un nivel alto frente a los competidores según la percepción del fundador, pero su dependencia personal es elevada. El desafío consiste en trasladar este estándar

de cercanía al equipo, apoyándolo con procedimientos de comunicación, tiempos de respuesta, información digital y seguimiento.

6.3.4. Competencias centrales y distintivas

Competencia central

La principal competencia central de Guaudería es la prestación integrada y personalizada de servicios de socialización y cuidado canino, sustentada en conocimiento veterinario y etológico, experiencia operacional, disponibilidad de espacios y relación directa con los clientes dueños de perros o tutores.

El servicio de playgroup representa la manifestación más clara de esta competencia porque:

- Aporta un flujo recurrente de clientes.
- Concentra conocimientos de socialización y comportamiento.
- Genera recomendaciones.
- Permite incorporar adiestramiento y hotelería.
- Responde a la falta de tiempo de los tutores.
- Utiliza conjuntamente recursos humanos, infraestructura y transporte.

Sin embargo, todavía no constituye una competencia plenamente institucionalizada, debido a que sus procedimientos, criterios e indicadores dependen de la experiencia del fundador.

Competencia distintiva

La competencia distintiva identificada corresponde a la capacidad de entregar soluciones integrales y personalizadas de cuidado canino, combinando experiencia veterinaria y etológica con una relación cercana, directa y sostenida con los tutores.

Esta competencia se diferencia de la simple prestación de hotelería porque incorpora

evaluación conductual, conocimiento individual de los perros, adaptación de servicios, comunicación y posibilidad de atender distintas necesidades dentro de la misma organización.

No obstante, debe clasificarse como una competencia distintiva vulnerable. Es valiosa y se apoya en una trayectoria difícil de reproducir rápidamente, pero se encuentra concentrada en el fundador. La ausencia del fundador afectaría la evaluación, captación, atención clínica, adiestramiento, gestión de relaciones y continuidad de una parte importante de los servicios.

Para transformar esta competencia en una ventaja sostenible es necesario:

- Documentar el conocimiento y los protocolos.
- Incorporar profesionales y técnicos capacitados.
- Formalizar las funciones y responsabilidades.
- Crear fichas digitales y sistemas de información.
- Definir indicadores de calidad y resultados.
- Establecer un estándar institucional de comunicación.
- Disminuir progresivamente la dependencia del fundador.

6.3.5. Cadena de valor de Guaudería

La cadena de valor de Guaudería se presenta en la figura 16.

Figura 16

Cadena de valor Guaudería



Nota. Elaboración propia, basada en entrevista realizada a fundador de Guaudería.

Cada una de las actividades de la cadena de valor que se presentan en la figura anterior, se detallan a continuación en los siguientes párrafos.

Actividades primarias

- **Ingreso y evaluación**

El proceso comienza cuando el potencial cliente contacta a Guaudería a través del sitio web, Instagram, Facebook, WhatsApp, teléfono, correo electrónico o mediante una recomendación. La consulta es atendida por el fundador o la colaboradora y posteriormente se realiza una entrevista etológica para conocer los antecedentes del perro, su conducta, salud, alimentación, medicación, nivel de socialización y necesidades del tutor.

También se solicita el certificado de vacunación y se realiza una evaluación preventiva. La aceptación depende principalmente de las condiciones conductuales y sanitarias, rechazándose

perros con agresividad extrema. La información se registra en fichas físicas y correos, mientras que las condiciones comerciales se formalizan por correo electrónico. No se utiliza actualmente un contrato estandarizado ni un consentimiento integral de prestación de servicios.

Valor generado: evaluación personalizada y selección preventiva.

Para esta etapa las fortalezas identificadas: i) evaluación veterinaria y etológica, ii) obtención de antecedentes sanitarios y conductuales y iii) adaptación del servicio a cada perro. Mientras que las debilidades identificadas: i) dependencia del fundador, ii) validación limitada de la información declarada, iii) registros en papel, iv) ausencia de contrato estandarizado, v) falta de reservas digitales y vi) dificultad para generar indicadores y trazabilidad.

- **Operaciones de hotelería**

El servicio de hotelería comprende el traslado inicial, recepción, alojamiento, períodos de actividad, alimentación, medicación cuando corresponde, descanso nocturno y retorno del perro. La empresa dispone de hotel básico y VIP, espacios de recreación y caniles individuales o compartidos cuando los perros pertenecen al mismo hogar y son compatibles.

Durante el día existe supervisión directa y los perros utilizan espacios de actividad. Por la noche permanecen en sus caniles y son monitoreados mediante las cámaras que se encuentran operativas. Los alimentos y medicamentos son suministrados por los tutores en dosis previamente preparadas.

Valor generado: alojamiento, cuidado y supervisión en espacios diferenciados.

Para esta etapa las fortalezas identificadas: i) disponibilidad de dos modalidades de hotelería, ii) espacio físico suficiente para la demanda actual, iii) respaldo veterinario, iv) posibilidad de combinar hotelería y playgroup, y v) rentabilidad favorable en relación con el esfuerzo operacional declarado. Mientras que las debilidades identificadas: i) supervisión nocturna limitada al monitoreo tecnológico, ii) cámaras parcialmente inoperativas, iii) registros manuales, iv)

dependencia del fundador para la gestión, v) mantenimiento pendiente de partes de la infraestructura y vi) ausencia de indicadores de ocupación, incidentes y cumplimiento.

- **Operaciones de playgroup**

La jornada del playgroup comienza con el retiro de los perros desde sus domicilios. Posteriormente se trasladan a las instalaciones, donde participan en actividades de socialización y recreación. Al finalizar, son retornados a sus hogares. El servicio funciona de lunes a viernes y los grupos se conforman según tamaño, comportamiento, agresividad, sexo y condición reproductiva.

Cada grupo puede estar compuesto por un máximo aproximado de diez perros bajo supervisión. Durante la jornada existe acceso permanente al agua, pero no se entrega alimentación. Las actividades son supervisadas directamente y los perros incompatibles se mantienen en espacios o turnos separados.

Valor generado: actividad, socialización, estimulación, apoyo conductual y solución a la falta de tiempo del tutor.

Para esta etapa las fortalezas identificadas: i) servicio de mayor reconocimiento y recurrencia, ii) experiencia acumulada, iii) nueve patios disponibles, iv) evaluación y segmentación conductual, vi) integración con hotelería y adiestramiento, e vii) inexistencia de reclamos de playgroup declarados durante la entrevista. Mientras que las debilidades identificadas: i) alto costo y tiempo de transporte, ii) dependencia del conocimiento del fundador, iii) falta de estandarización, iv) ausencia de medición formal del progreso, v) registros manuales y vi) limitación de capacidad por transporte y dotación.

- **Adiestramiento**

El adiestramiento se presta principalmente como complemento del servicio de playgroup. Se utiliza refuerzo positivo y se establecen pautas para que el tutor continúe el trabajo en el hogar. El

programa básico señalado durante la entrevista considera respuestas a las órdenes de sentado, acostado, quieto y llamado.

Se considera cumplido un objetivo cuando el perro responde correctamente en aproximadamente el 85% de las ocasiones. Sin embargo, los avances se comunican principalmente mediante conversaciones y no existe una ficha de evolución estandarizada ni seguimiento posterior al término del proceso.

Valor generado: mejora de la convivencia y apoyo conductual.

Para esta etapa las fortalezas identificadas: i) formación veterinaria y etológica del fundador, ii) utilización de refuerzo positivo e iii) integración con playgroup. Mientras que las debilidades identificadas: i) demanda reducida, ii) dependencia total del fundador, iii) falta de registros de avance, iv) ausencia de seguimiento posterior y v) baja escalabilidad.

- **Crianza y refugio**

La crianza fue concebida como una línea para generar ingresos y atraer nuevos clientes, pero actualmente no opera de manera regular. En el último periodo de operación, Guaudería ha desarrollado el servicio de Refugio, el que consta de actividades de rescate, recuperación y adopción de perros, con la expectativa de que algunos adoptantes puedan transformarse posteriormente en clientes.

El periodo de pandemia COVID-19 fue uno de los momentos más complejos para Guaudería, si bien las personas estaban en casa y tenían tiempo para estar junto a sus perros, el estrés que toda la situación generaba impulsó a crear y ofrecer el servicio temporal de “Campamento”, el cual consideraba retirar al perro desde su domicilio y llevarlo a las instalaciones de Guaudería por un tiempo prolongado donde se realizaban distintas actividades con ellos, esto era una combinación entre los servicios de hotelería, playgroup y adiestramiento, este último según requerimiento del cliente. Esto permitió expandir el alcance geográfico de clientes, incluso tomando perros fuera de

Santiago.

Cuando se desarrolló la crianza, la selección consideró características fenotípicas, conductuales y registros de origen. Se mantuvieron antecedentes sanitarios, reproductivos y controles veterinarios. Sin embargo, el seguimiento posterior depende de que el nuevo tutor contrate otro servicio en Guaudería.

Valor generado: bienestar animal, acompañamiento de nuevos tutores y potencial captación, y capacidad de adaptación.

Para esta etapa las fortalezas identificadas: i) conocimiento veterinario y reproductivo, ii) coherencia con la filosofía de bienestar, iii) potencial de generar nuevas relaciones comerciales y iv) capacidad de adaptación ante cambio de escenarios. Mientras que las debilidades identificadas: i) actividad inactiva o no estructurada, ii) dependencia del fundador, iii) falta de recursos y dotación, iv) seguimiento posterior insuficiente y v) ausencia de un modelo económico definido para el servicio de refugio.

- **Entrega y transporte**

La entrega comprende la revisión visual del perro, traslado al domicilio y comunicación resumida de las actividades, alimentación, medicación, comportamiento o incidentes. Algunos clientes han confiado llaves de sus domicilios a Guaudería, permitiendo retirar y dejar a sus perros cuando no se encuentran presentes.

Valor generado: comodidad y reducción del tiempo que el cliente destina al traslado.

Para esta etapa las fortalezas identificadas: i) vehículos propios, ii) servicio puerta a puerta, iii) uso de jaulas de traslado y iv) relación de confianza con los clientes. Mientras que las debilidades identificadas: i) costos elevados de combustible y tiempo, ii) atrasos por tráfico y extensión de rutas, iii) riesgo asociado a escapes durante la entrega, iv) falta de registro formal de horarios de salida y entrega, v) necesidad de renovar algunas jaulas y vi) riesgos adicionales por

administración de llaves de clientes.

- **Marketing y ventas**

La captación se encuentra basada principalmente en recomendaciones, seguida por clínicas, redes sociales, sitio web y otros canales. No existe un área de marketing, un plan de contenidos, un calendario de publicaciones o una medición de consultas y conversiones por canal. La colaboradora de apoyo ha comenzado a fortalecer Instagram, generando nuevas consultas e interacción de clientes que observan publicaciones de sus perros.

Los precios no se encuentran publicados y se comunican individualmente. Se ofrecen descuentos por estadías prolongadas y por contratación de servicios integrados, pero no se dispone de campañas sistemáticas, programa de referidos o actividades relevantes durante períodos de menor demanda.

Valor generado: captación basada en confianza y comunicación directa.

Para esta etapa las fortalezas identificadas: i) nivel relevante de recomendaciones, ii) reputación favorable, iii) contenido auténtico vinculado con las actividades y iv) potencial de redes sociales. Mientras que las debilidades identificadas: i) dependencia del fundador, ii) ausencia de estrategia de marketing, iii) sitio web desactualizado, iv) respuestas que pueden tardar hasta 48 horas, v) falta de medición de conversiones, vi) inexistencia de programa de referidos y vii) baja captación durante temporadas de menor demanda.

- **Seguimiento y servicio posterior**

El seguimiento se concentra en clientes activos y se realiza principalmente durante la prestación del servicio. No se mide formalmente la satisfacción, retención, recompra o pérdida de clientes. Tampoco existe un proceso regular de contacto con clientes inactivos, seguimiento posterior del adiestramiento o acompañamiento de los tutores que recibieron cachorros y no

contrataron otro servicio.

En caso de existir reclamos, estos son derivados al fundador, quien analiza cada situación, determina las medidas y mantiene conversaciones directas con el cliente. Esta práctica ha permitido resolver algunos conflictos, pero no se encuentra estructurada como un procedimiento institucional con plazos, categorías y registros sistemáticos.

Valor generado: actualmente limitado y dependiente de la comunicación personal.

Para esta etapa las fortalezas identificadas: i) disponibilidad del fundador, ii) atención directa de reclamos y iii) capacidad de implementar medidas correctivas. Mientras que las debilidades identificadas: i) ausencia de encuestas de satisfacción, ii) falta de medición de retención, iii) no se contacta sistemáticamente a clientes inactivos, iv) no existe seguimiento formal del adiestramiento y v) no se documentan de manera consolidada reclamos y acciones.

Actividades de apoyo

- **Abastecimiento y compras**

Las compras incluyen alimentos, vacunas, antiparasitarios, productos de higiene, feromonas, artículos de limpieza y elementos de mantenimiento. Son gestionadas principalmente por el fundador y se realizan según las necesidades de corto plazo.

No se mantiene un inventario periódico, niveles mínimos de existencias o evaluación formal de proveedores. Esta situación ha producido faltas de alimentos y otros productos, generándose ventas perdidas. Aunque existen proveedores alternativos y algunos acuerdos de precio, las restricciones financieras dificultan planificar las adquisiciones.

El abastecimiento se clasifica como una debilidad, debido principalmente a la ausencia de control de inventario, stock de seguridad y planificación.

- **Desarrollo tecnológico**

La empresa utiliza redes sociales, correo electrónico, WhatsApp y cámaras. Sin embargo, el software disponible para administrar clientes y fichas no se utiliza y los procesos continúan siendo predominantemente manuales.

La tecnología presenta potencial para gestionar reservas, ocupación, fichas, pagos, autorizaciones, incidentes, respuestas iniciales y generación de indicadores. La principal brecha no es solamente financiera, sino también de adopción, capacitación y asignación de responsabilidades.

Esta actividad se clasifica como una debilidad, aunque representa una de las áreas con mayor capacidad de mejora de corto y mediano plazo.

- **Gestión de recursos humanos**

La planificación diaria de la dotación y los turnos se realiza mediante reuniones. Existe un período práctico de inducción, pero no hay perfiles de cargo, evaluaciones formales, programas periódicos de capacitación o planes de sucesión.

La empresa ha demostrado capacidad para operar con un equipo reducido, pero esta condición se sustenta en una sobrecarga relevante del fundador. Por lo tanto, la resiliencia del equipo representa una fortaleza, mientras que la insuficiencia de dotación y ausencia de formalización constituyen debilidades críticas.

- **Infraestructura, administración y gestión**

Las actividades se planifican diariamente, pero no se definen metas anuales ni indicadores formales. Las finanzas son gestionadas con apoyo de un contador y una persona administrativa, manteniéndose separadas de las finanzas personales. Sin embargo, no se elaboran regularmente flujos de caja y el fundador no maneja en detalle todos los registros contables o tributarios.

La empresa declara poseer patente municipal e inscripción en registros aplicables, pero no cuenta con informe sanitario. Tampoco posee seguros ni un plan integral de contingencia. Ante cortes de agua o energía prolongados, enfermedades contagiosas o incapacidad del fundador, la operación podría suspenderse parcial o totalmente.

Esta actividad presenta una situación mixta. El apoyo contable y administrativo permite mantener el funcionamiento financiero, pero la planificación estratégica, gestión de riesgos, control documental y continuidad operacional requieren formalización.

6.3.6. Representación resumida de la cadena de valor

Actividades primarias

- Ingreso y evaluación
- Operaciones: Hotelería / Playgroup / Adiestramiento / Crianza y refugio
- Entrega y transporte
- Marketing y ventas
- Seguimiento y servicio posterior

Actividades de apoyo

- Abastecimiento y compras.
- Desarrollo tecnológico.
- Gestión de recursos humanos.
- Infraestructura, administración y gestión.

Fuentes principales de valor

- Experiencia veterinaria y etológica.
- Evaluación individual del perro.

- Relaciones cercanas con los tutores.
- Integración de distintos servicios.
- Espacios amplios y segregados.
- Transporte desde y hacia los domicilios.
- Capacidad de socialización y manejo conductual.

Principales pérdidas o limitaciones de valor

- Tiempos y costos de transporte.
- Concentración del conocimiento y decisiones.
- Registros manuales y desorden documental.
- Falta de indicadores.
- Dotación insuficiente.
- Mantenimiento pendiente.
- Abastecimiento reactivo.
- Ausencia de seguimiento posterior.
- Escasa actividad de marketing.
- Baja capacidad financiera.

6.3.7. Fortalezas y debilidades internas identificadas

Fortalezas

- **F1. Formación y experiencia técnica del fundador:**

La formación veterinaria y etológica permite evaluar a los perros, adaptar servicios, enfrentar determinadas emergencias y entregar orientación especializada.

- **F2. Trayectoria y conocimiento acumulado desde 2012:**

La continuidad de la empresa ha permitido adquirir experiencia en hotelería, socialización, adiestramiento, transporte y relación con clientes.

- **F3. Cercanía, confianza y comunicación con clientes:**

La relación personalizada constituye la principal fuente de recomendaciones y fidelización.

- **F4. Reconocimiento del playgroup:**

El playgroup es el servicio de mayor recurrencia y reconocimiento y constituye una plataforma para integrar otros servicios.

- **F5. Integración de servicios:**

La combinación de hotelería, playgroup, adiestramiento, baño y peluquería aumenta el valor entregado y favorece la contratación de múltiples prestaciones.

- **F6. Infraestructura y superficie disponible:**

La extensión del terreno, patios, caniles y separación de áreas permiten operar diferentes servicios en forma simultánea y ofrecen posibilidades de expansión.

- **F7. Disponibilidad de vehículos y transporte:**

Los vehículos propios facilitan la prestación del servicio puerta a puerta y constituyen un atributo relevante para el playgroup y la hotelería.

- **F8. Marca registrada y reputación basada en recomendaciones:**

La alta participación del boca a boca refleja confianza, aunque esta todavía no se mida formalmente.

- **F9. Cultura orientada al bienestar animal:**

La filosofía se expresa en el uso de refuerzo positivo, adaptación individual y rechazo de casos que puedan comprometer la seguridad.

- **F10. Capacidad de adaptación:**

La empresa desarrolló servicios como el campamento durante condiciones adversas y ha ajustado sus planes comerciales de acuerdo con las necesidades observadas.

Debilidades

- **D1. Alta dependencia del fundador:**

La evaluación etológica, atención médica, captación, decisiones, compras, relaciones y mayor parte de la operación dependen del fundador.

- **D2. Dotación operacional insuficiente:**

La empresa funciona con dos personas en terreno y el fundador trabaja sin contar con descansos regulares.

- **D3. Conocimiento y protocolos insuficientemente documentados:**

Parte importante de los procedimientos se transmite verbalmente y permanece en la experiencia del fundador.

- **D4. Baja digitalización y subutilización de tecnología:**

El software disponible no se utiliza y las fichas, reservas y registros se administran principalmente mediante papel, correos, WhatsApp y pizarras.

- **D5. Falta de indicadores:**

No se miden sistemáticamente satisfacción, retención, ocupación, incidentes, productividad, evolución conductual o conversión comercial.

- **D6. Capacidad financiera restringida:**

No existe capital de trabajo suficiente ni fondo de emergencia, y la organización mantiene obligaciones que limitan nuevas inversiones.

- **D7. Mantenimiento y seguridad pendientes:**

Existen cámaras inoperativas, elementos contra incendios que requieren revisión, infraestructura deteriorada y ausencia de iluminación de emergencia.

- **D8. Marketing y ventas poco desarrollados:**

No existe plan de marketing, calendario, programa de referidos, medición por canal ni actualización frecuente del sitio web.

- **D9. Seguimiento y fidelización no estructurados:**

No se mide formalmente la satisfacción o retención, tampoco se contacta sistemáticamente a clientes inactivos ni se realiza seguimiento posterior de todos los servicios.

- **D10. Abastecimiento reactivo:**

No hay inventario vigente, stock mínimo o evaluación formal de proveedores, lo que ha ocasionado faltantes y ventas perdidas.

- **D11. Falta de alianzas institucionales:**

Las relaciones con clínicas, proveedores y otras entidades son informales y dependen del fundador.

- **D12. Gestión de contingencias incompleta:**

No existe un plan integral de continuidad, seguros ni un esquema sólido para operar ante incapacidad del fundador.

- **D13. Ausencia de informe sanitario declarado:**

Aunque la empresa posee patente municipal e indica estar inscrita en los registros pertinentes, durante la entrevista se señaló que no dispone de informe sanitario.

- **D14. Falta de contratos con clientes y autorizaciones estandarizadas:**

Las condiciones con clientes se formalizan principalmente mediante correo y no existe un contrato integral ni autorización formal para utilizar fotografías o videos.

6.3.8. Matriz de priorización del diagnóstico interno

Con base a lo investigado, se confeccionó una matriz (ver figura 17) correspondiente a una interpretación analítica derivada de los efectos que cada hallazgo puede generar sobre la seguridad, continuidad, calidad y crecimiento de Guaudería. Esta matriz no representa una clasificación entregada directamente por el fundador entrevistado.

Figura 17

Matriz de priorización del diagnóstico interno

Prioridad	Hallazgo	Impacto	Urgencia
1	Dotación insuficiente y sobrecarga del fundador	Muy alto	Muy alta
2	Dependencia del fundador	Muy alto	Muy alta
3	Riesgos de seguridad y mantenimiento pendientes	Muy alto	Muy alta
4	Protocolos y conocimiento no documentados	Alto	Alta
5	Falta de capital de trabajo y fondo de emergencia	Alto	Alta
6	Registros manuales y software subutilizado	Alto	Alta
7	Ausencia de informe sanitario declarado	Alto	Alta
8	Falta de indicadores de gestión	Alto	Media-alta
9	Marketing y captación insuficientes	Medio-alto	Media
10	Falta de inventario y stock mínimo	Medio	Media
11	Seguimiento y fidelización no estructurados	Medio	Media
12	Alianzas informales	Medio	Media

Nota. Elaboración propia, basada en entrevista realizada a fundador de Guaudería.

6.3.9. Comentarios del análisis interno

El análisis interno muestra que Guaudería ha desarrollado una propuesta de valor sustentada en la experiencia veterinaria y etológica de su fundador, la atención personalizada, la confianza de los clientes, la integración de servicios y una infraestructura con capacidad para atender la demanda actual y respaldar un crecimiento futuro. El servicio de playgroup constituye su principal competencia central, mientras que la combinación de conocimiento especializado y cercanía con los clientes o tutores puede considerarse su competencia distintiva.

No obstante, la organización presenta una alta dependencia del fundador, una dotación operacional insuficiente, procesos escasamente documentados y un bajo nivel de digitalización. A ello se agregan restricciones financieras, mantenimientos pendientes, ausencia de indicadores, marketing limitado y debilidades en seguimiento, abastecimiento y gestión de contingencias.

En consecuencia, el principal desafío estratégico no consiste únicamente en captar más clientes o ampliar las instalaciones. Antes de aumentar significativamente la demanda, Guaudería debe fortalecer su capacidad organizacional mediante la incorporación y formación de personal, documentación de procesos, uso efectivo de sistemas digitales, gestión de riesgos y distribución de responsabilidades. Un crecimiento comercial sin estas mejoras podría incrementar la sobrecarga del fundador y elevar los riesgos de errores, atrasos o incidentes.

Por otra parte, la formalización no debería eliminar la cercanía que caracteriza a la empresa. El objetivo debe ser convertir esa cercanía en un estándar institucional, de manera que la confianza y comunicación no dependan exclusivamente del fundador, sino que se encuentren incorporadas en los procesos, herramientas y comportamientos de todo el equipo.

De esta forma, Guaudería podrá transformar sus recursos actuales en capacidades organizativas sostenibles, mantener la calidad durante su crecimiento y avanzar hacia la visión definida para el año 2030.

6.4. Formulación de estrategias

La propuesta del plan estratégico para Guaudería se basó en los resultados obtenidos del análisis externo e interno realizado en los pasos anteriores, integrando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas en una matriz FODA y así, a partir de esta herramienta, se formularon las distintas alternativas estratégicas.

6.4.1. Factores estratégicos seleccionados

Para construir la matriz FODA útil y manejable, no se incorporaron todos los hallazgos detectados por separado, si no que se seleccionaron los factores que presentan mayor relevancia para el posicionamiento, continuidad, calidad y crecimiento de Guaudería.

Fortalezas seleccionadas

- **F1. Formación y experiencia técnica del fundador:** La formación veterinaria y etológica permite evaluar a los perros, adaptar servicios, enfrentar determinadas emergencias y entregar orientación especializada.

- **F2. Trayectoria y conocimiento acumulado desde 2012:** La continuidad de la empresa ha permitido adquirir experiencia en hotelería, socialización, adiestramiento, transporte y relación con clientes.

- **F3. Cercanía, confianza y comunicación con clientes:** La relación personalizada constituye la principal fuente de recomendaciones y fidelización.

- **F4. Reconocimiento del playgroup:** El playgroup es el servicio de mayor recurrencia y reconocimiento y constituye una plataforma para integrar otros servicios.

- **F5. Integración de servicios:** La combinación de hotelería, playgroup, adiestramiento, baño y peluquería aumenta el valor entregado y favorece la contratación de múltiples prestaciones.

- **F6. Infraestructura y superficie disponible:** La extensión del terreno, patios, caniles y separación de áreas permiten operar diferentes servicios en forma simultánea y ofrecen posibilidades de expansión.

- **F7. Disponibilidad de vehículos y transporte:** Los vehículos propios facilitan la prestación del servicio puerta a puerta y constituyen un atributo relevante del playgroup y la hotelería.

- **F8. Marca registrada y reputación basada en recomendaciones:** La alta participación del boca a boca refleja confianza, aunque esta todavía no se mida formalmente.

- **F9. Cultura orientada al bienestar animal:** La filosofía se expresa en el uso de refuerzo positivo, adaptación individual y rechazo de casos que puedan comprometer la seguridad.

- **F10. Capacidad de adaptación:** La empresa desarrolló servicios como el campamento durante condiciones adversas y ha ajustado sus planes comerciales de acuerdo con las necesidades observadas.

Debilidades seleccionadas

- **D1. Alta dependencia del fundador:** La evaluación etológica, atención médica, captación, decisiones, compras, relaciones y mayor parte de la operación dependen del fundador.

- **D2. Dotación operacional insuficiente:** La empresa funciona con dos personas en terreno y el fundador trabaja sin contar con descansos regulares.

- **D3. Conocimiento y protocolos insuficientemente documentados:** Parte importante de los procedimientos se transmite verbalmente y permanece en la experiencia del fundador.

- **D4. Baja digitalización y subutilización de tecnología:** El software disponible no se utiliza y las fichas, reservas y registros se administran principalmente mediante papel, correos, WhatsApp y pizarras.

- **D5. Falta de indicadores:** No se miden sistemáticamente satisfacción, retención, ocupación, incidentes, productividad, evolución conductual o conversión comercial.

- **D6. Capacidad financiera restringida:** No existe capital de trabajo suficiente ni fondo de emergencia, y la organización mantiene obligaciones que limitan nuevas inversiones.

- **D7. Mantenimiento y seguridad pendientes:** Existen cámaras inoperativas, elementos contra incendios que requieren revisión, infraestructura deteriorada y ausencia de iluminación de emergencia.

- **D8. Marketing y ventas poco desarrollados:** No existe plan de marketing, calendario, programa de referidos, medición por canal ni actualización frecuente del sitio web.

- **D9. Seguimiento y fidelización no estructurados:** No se mide formalmente la satisfacción o retención, tampoco se contacta sistemáticamente a clientes inactivos ni se realiza seguimiento

posterior de todos los servicios.

- **D10. Abastecimiento reactivo:** No hay inventario vigente, stock mínimo o evaluación formal de proveedores, lo que ha ocasionado faltantes y ventas perdidas.

- **D11. Falta de alianzas institucionales:** Las relaciones con clínicas, proveedores y otras entidades son informales y dependen del fundador.

- **D12. Gestión de contingencias incompleta:** No existe un plan integral de continuidad, seguros ni un esquema sólido para operar ante incapacidad del fundador.

- **D13. Ausencia de informe sanitario declarado:** Aunque la empresa posee patente municipal e indica estar inscrita en los registros pertinentes, durante la entrevista se señaló que no dispone de informe sanitario.

- **D14. Falta de contratos con clientes y autorizaciones estandarizadas:** Las condiciones con clientes se formalizan principalmente mediante correo y no existe un contrato integral ni autorización formal para utilizar fotografías o videos.

Oportunidades seleccionadas

- **O1. Crecimiento y elevada presencia de mascotas en los hogares:** La elevada tenencia de perros en Chile y la Región Metropolitana amplía el mercado potencial para los servicios de cuidado, hotelería, socialización y adiestramiento.

- **O2. Mayor valoración del bienestar animal:** La incorporación de las mascotas dentro de la

vida familiar aumenta la valoración de servicios seguros, personalizados y respaldados profesionalmente.

- **O3. Demanda por servicios integrales y recurrentes:** Los clientes pueden requerir servicios de hotelería, playgroup, adiestramiento, baño, peluquería y otras prestaciones durante diferentes etapas de la vida del perro. Esto genera oportunidades de recurrencia, venta cruzada y contratación de planes integrados.

- **O4. Digitalización de reservas, fichas, pagos e indicadores:** Existen herramientas que pueden mejorar la eficiencia, trazabilidad, comunicación, programación y generación de información para la gestión.

- **O5. Redes sociales y marketing digital:** Los canales digitales pueden ampliar la visibilidad, sistematizar la comunicación, captar clientes y transformar la reputación informal en evidencia pública y medible.

- **O6. Formación de alianzas con clínicas y otros complementadores:** Las clínicas veterinarias, universidades, peluquerías, tiendas, transportistas y organizaciones relacionadas con animales pueden facilitar derivaciones, atención de emergencias, capacitación y referencias cruzadas.

- **O7. Diferenciación mediante formalización y cumplimiento:** El cumplimiento sanitario, registral, contractual y documental puede utilizarse como evidencia de profesionalismo frente a competidores informales.

- **O8. Segmentación por edad, comportamiento y necesidades:** La diversidad de perros y hogares permite desarrollar programas para cachorros, perros adultos mayores, animales que requieren socialización progresiva o tutores que necesitan servicios frecuentes.

- **O9. Disponibilidad de proveedores y especialistas externos:** La existencia de proveedores alternativos y profesionales especializados facilita la externalización de determinadas actividades y el acceso progresivo a conocimientos o servicios complementarios.

- **O10. Desarrollo de planes adaptados a distintos presupuestos:** La integración, frecuencia y duración de los servicios pueden configurarse en planes diferenciados, manteniendo estándares mínimos de seguridad y bienestar.

Amenazas seleccionadas

- **A1. Crecimiento económico moderado y sensibilidad al precio:** Una disminución del consumo o del poder adquisitivo puede llevar a los hogares a reducir la frecuencia de contratación o buscar alternativas de menor precio.

- **A2. Aumento de costos operacionales:** La inflación puede elevar los costos de combustibles, remuneraciones, alimentación, limpieza, medicamentos, servicios básicos y mantenimiento.

- **A3. Rivalidad media-alta y diversidad de competidores:** La Región Metropolitana presenta hoteles, guarderías, clínicas, escuelas, cuidadores particulares y plataformas digitales que satisfacen total o parcialmente las mismas necesidades.

- **A4. Competidores con mayor presencia digital:** Las empresas y plataformas que permiten

comparar, reservar, pagar y revisar evaluaciones pueden ofrecer una experiencia más inmediata que Guaudería.

- **A5. Competencia informal y presión sobre precios:** Los cuidadores particulares y sustitutos informales pueden operar con estructuras de costos menores, dificultando competir exclusivamente por precio.

- **A6. Mayor capacidad de comparación y bajos costos de cambio:** Los clientes pueden cambiar de prestador con relativa facilidad y comparar precios, ubicaciones, disponibilidad, comentarios y beneficios.

- **A7. Aumento de las expectativas de los clientes:** La comunicación diaria, reservas digitales, transporte, supervisión, evaluaciones, respaldo veterinario y personalización tienden a transformarse en condiciones esperadas por el mercado.

- **A8. Riesgo reputacional ante incidentes:** Un escape, lesión, enfermedad, conflicto o comunicación deficiente puede afectar significativamente la percepción de la empresa, especialmente a través de redes sociales.

- **A9. Exigencias sanitarias, laborales y de protección de datos:** El incumplimiento puede generar sanciones, costos de adecuación, restricciones de funcionamiento o impactos reputacionales.

- **A10. Dependencia de servicios veterinarios externos:** La ausencia de convenios formales puede dificultar la respuesta o elevar los costos ante emergencias, hospitalizaciones o

procedimientos especializados.

- **A11. Estacionalidad del servicio de hotelería:** La concentración de demanda en temporadas de vacaciones y festivos puede generar sobrecarga en períodos punta y capacidad ociosa durante otros meses.

- **A12. Riesgos asociados al uso de datos e imágenes:** El tratamiento de datos personales, direcciones, fotografías y registros sin mecanismos formales de autorización y protección aumenta la exposición legal y reputacional.

6.4.2. Estrategias propuestas

Estrategias FO: fortalezas para aprovechar oportunidades

- **FO1. Consolidar una oferta de planes integrales y segmentados:**

Cruce: F1, F2, F4, F5 y F9 con O1, O2, O3, O8 y O10.

Guaudería debe estructurar formalmente planes que combinen hotelería, playgroup, adiestramiento, baño y peluquería, diferenciándolos según frecuencia, etapa de vida y necesidad conductual del perro. La empresa ya posee experiencia en integrar servicios y una parte importante de sus clientes contrata más de una prestación.

Los planes pueden organizarse en categorías como:

- Plan de socialización y actividad recurrente.
- Plan de hotelería con jornada de adaptación previa.
- Plan integral de hotelería y playgroup.
- Plan para cachorros con socialización y orientación al tutor.
- Plan para perros adultos mayores con cuidado diferenciado.
- Plan de apoyo conductual integrado al playgroup.

Esta propuesta no busca competir por el menor precio, sino aumentar el valor percibido mediante respaldo veterinario, personalización y continuidad.

Los resultados esperados son una mayor contratación cruzada, recurrencia y aprovechamiento de la capacidad instalada.

Nivel estratégico: negocio y funcional.

- **FO2. Posicionar a Guaudería como especialista en bienestar, socialización y cuidado personalizado:**

Cruce: F1, F2, F3, F4, F8 y F9 con O1, O2, O5 y O8.

Guaudería debe convertir su respaldo veterinario y etológico en el eje de su posicionamiento,

diferenciándose de cuidadores informales y hoteles que compiten principalmente por ubicación o precio. La comunicación debe mostrar la evaluación inicial, formación de grupos, refuerzo positivo, espacios disponibles, adaptación y conocimiento acumulado.

El posicionamiento propuesto sería: Guaudería como empresa especializada en bienestar, socialización y cuidado integral canino, con atención personalizada y respaldo veterinario.

Los resultados esperados son lograr el reconocimiento de la marca, menor competencia basada exclusivamente en precio y mejor conversión de recomendaciones.

Nivel estratégico: negocio.

- **FO3. Transformar la reputación informal en reputación digital verificable:**

Cruce: F3, F8 y F10 con O4 y O5.

Guaudería debe solicitar testimonios autorizados, implementar encuestas posteriores al servicio, registrar recomendaciones y publicar evidencia de sus procesos e instalaciones. La reputación actualmente se sustenta en el boca a boca, pero no se mide ni se utiliza de manera estructurada.

Las acciones incluyen:

- Encuesta breve de satisfacción.
- Registro de autorización para testimonios e imágenes.
- Perfil actualizado en buscadores y redes sociales.
- Publicación de contenidos educativos.
- Historias de adaptación y socialización, con autorización.
- Programa de recomendación de clientes.
- Calendario de publicaciones.

Los resultados esperados se orientan en lograr un mayor alcance y confianza sin perder la cercanía personal.

Nivel estratégico: funcional de marketing.

- **FO4. Utilizar la infraestructura disponible para ampliar gradualmente la oferta:**

Cruce: F6, F7 y F10 con O3, O8 y O9.

El terreno, patios y espacios diferenciados permiten desarrollar nuevas modalidades, pero cualquier ampliación debe ocurrir después de resolver la dotación, seguridad y formalización.

La ampliación puede considerar:

- Programas especializados de socialización.
- Actividades educativas para los dueños de los perros o tutores.
- Uso programado de instalaciones para encuentros controlados.
- Hotelería para gatos, sujeta a un análisis separado de factibilidad sanitaria, operacional y financiera.
- Alianzas con profesionales que utilicen determinados espacios bajo protocolos comunes.

Los resultados esperados se enfocan en lograr una mejor utilización de activos y diversificación controlada.

Nivel estratégico: corporativo y de negocio.

- **FO5. Formalizar alianzas con clínicas, universidades y organizaciones relacionadas:**

Cruce: F1, F2, F8 y F9 con O6, O7 y O9.

Las relaciones informales con clínicas y profesionales deberían transformarse progresivamente en convenios institucionales para atención de emergencias, derivaciones, capacitación y referencias recíprocas.

Las alianzas prioritarias serían:

- Clínica veterinaria cercana para urgencias y derivaciones.

- Instituciones educativas para prácticas y captación de técnicos o profesionales.
- Proveedores de alimentos e insumos para mejores condiciones comerciales.
- Profesionales de peluquería o especialidades veterinarias.
- Organizaciones de tenencia responsable para actividades educativas.

Los resultados esperados se orientan en obtener un aumento de respaldo profesional, acceso a capacidades complementarias y captación de clientes.

Nivel estratégico: corporativo y funcional.

Estrategias FA: fortalezas para enfrentar amenazas

- **FA1. Diferenciarse de la competencia formal e informal mediante evidencia de calidad:**

Cruce: F1, F2, F6, F8 y F9 con A3, A4, A5, A6 y A7.

Guaudería debe comunicar de manera verificable sus atributos: formación veterinaria, experiencia, evaluación conductual, espacios segregados, transporte, refuerzo positivo e integración de servicios. La diferenciación no debe descansar solamente en afirmar que entrega un mejor cuidado, sino demostrar cómo se realiza.

La evidencia debe incluir:

- Protocolos visibles y resumidos para clientes.
- Requisitos sanitarios publicados.
- Presentación de instalaciones.
- Información profesional del equipo.
- Reportes de cada prestación.
- Reseñas verificables.
- Indicadores de satisfacción.
- Cumplimiento sanitario y registral.

Los resultados esperados se enfocan en disminuir la sensibilidad al precio y fortalecer la

confianza.

Nivel estratégico: negocio y funcional de calidad.

- **FA2. Institucionalizar un estándar de comunicación y experiencia del cliente:**

Cruce: F3, F8 y F9 con A6, A7 y A8.

La cercanía con el fundador debe transformarse en un estándar replicable por el equipo. Para ello, deben definirse tiempos de respuesta, información mínima, frecuencia de reportes, criterios de comunicación de incidentes y procedimientos para reclamos.

El estándar debe contemplar:

  - Confirmación automática o manual de recepción de consultas.
  - Respuesta comercial dentro de un plazo interno definido.
  - Información previa sobre requisitos y condiciones.
  - Generación de reportes durante la prestación del servicio.
  - Comunicación inmediata de incidentes relevantes.
  - Encuesta posterior.
  - Registro de reclamos y acciones correctivas.

Los resultados esperados son disminuir la pérdida de clientes, proteger la reputación y conservar la cercanía durante el crecimiento.

Nivel estratégico: funcional de servicio y calidad.

- **FA3. Optimizar territorialmente el transporte:**

Cruce: F7 y F10 con A1, A2, A3 y A11.

El transporte agrega valor, pero también representa uno de los principales costos y fuentes de retraso. La empresa debe revisar las rutas actuales que utiliza con el fin de organizar rutas por zonas, horarios, capacidad y frecuencia, procurando reducir kilómetros, tiempos improductivos y

atrasos, lo anterior orientado en optimizar el traslado de los perros hacia y desde Guaudería.

Se propone revisar lo siguiente:

- Agrupación de clientes por comuna o sector.
- Definición de días y ventanas horarias.
- Registro de tiempos reales de retiro y entrega.
- Cálculo de los costos por ruta y perro.
- Revisión periódica de tarifas de traslado.
- Aplicar controles de seguridad para collares, correas y jaulas.

Los resultados esperados consideran la disminución del costo unitario, mayor puntualidad y menor exposición a alzas de combustible.

Nivel estratégico: funcional de operaciones.

- **FA4. Utilizar el cumplimiento regulatorio como atributo de posicionamiento:**

Cruce: F1, F6, F8 y F9 con A8, A9 y A12.

La formalización sanitaria, contractual, laboral y de protección de datos debe entenderse como una condición de continuidad y una fuente de confianza. Guaudería puede diferenciarse de prestadores informales demostrando que opera con registros, protocolos y condiciones verificables.

Los resultados esperados consideran una reducción del riesgo legal y fortalecimiento de la imagen profesional.

Nivel estratégico: corporativo y funcional de cumplimiento.

- **FA5. Proteger el posicionamiento en playgroup mediante especialización:**

Cruce: F1, F2, F4 y F5 con A3, A4, A5 y A7.

Debido a que el playgroup es el servicio más reconocido, Guaudería debe profundizar su

especialización y no limitarlo a una jornada de recreación. El servicio debe estructurarse como un programa de socialización, estimulación, observación y apoyo conductual, con objetivos y reportes diferenciados.

Los resultados esperados consideran aumentar la dificultad de imitación y sostener una ventaja basada en conocimiento.

Nivel estratégico: negocio.

Estrategias DO: oportunidades para reducir debilidades

- **DO1. Implementar un plan gradual de digitalización:**

Cruce: D3, D4, D5, D8, D9 y D14 con O4 y O5.

La digitalización debe comenzar aprovechando el software ya disponible antes de adquirir sistemas más complejos. El objetivo es centralizar información y reducir la dependencia de papeles, correos dispersos o memoria del fundador.

Primera etapa:

- Ficha única digital por perro y cliente.
- Registro de vacunas, alimentación, medicamentos y comportamiento.
- Calendario de reservas y ocupación.
- Registro de ingresos y salidas.
- Respaldo digital de documentos.
- Registro de incidentes.
- Autorizaciones y contratos.

Segunda etapa:

- Solicitud de reservas a través del sitio web.
- Confirmaciones automáticas.
- Registro de pagos.

- Encuestas de satisfacción.
- Panel básico de indicadores.
- Segmentación de clientes.

Tercera etapa:

- Reportes automáticos para los tutores.
- Análisis de retención y recurrencia.
- Integración entre marketing, reservas y operación.

Los resultados esperados son lograr trazabilidad, eficiencia, continuidad y generación de información para poder tomar decisiones.

Nivel estratégico: funcional de tecnología y administración.

- **DO2. Incorporar y desarrollar capital humano técnico:**

Cruce: D1, D2, D3, D5 y D12 con O6 y O9.

La contratación de personal es prioritaria, pero debe acompañarse de transferencia de conocimientos y claridad de funciones. Incrementar la dotación sin documentar procesos podría mantener la dependencia del fundador.

Se propone una incorporación gradual:

1) Técnico veterinario para apoyar operaciones, hotelería y playgroup.
2) Responsable de coordinación operacional y registros.
3) Apoyo parcial en marketing, atención digital y seguimiento.
4) Convenios de práctica con instituciones educativas, sin reemplazar cargos permanentes necesarios.
5) Programa básico de inducción y evaluación.

Los resultados esperados se enfocan en lograr una continuidad, reducción de sobrecarga y capacidad para crecer de Guaudería.

Nivel estratégico: funcional de recursos humanos.

- **DO3. Formalizar y documentar los procesos críticos:**

  Cruce: D1, D3, D7, D12, D13 y D14 con O4 y O7.

  Los procedimientos prioritarios que se deben documentar y formalizar son:

  - Ingreso y evaluación.
  - Requisitos sanitarios.
  - Formación de grupos.
  - Transporte.
  - Alimentación y medicación.
  - Limpieza y desinfección.
  - Manejo de fugas y peleas.
  - Emergencias veterinarias.
  - Evacuación.
  - Comunicación de incidentes.
  - Entrega del perro.
  - Uso de fotografías y datos.
  - Gestión de reclamos.
  - Continuidad ante ausencia del fundador.

  Los resultados esperados se orientan en lograr una disminución de errores, transferencia de conocimiento y cumplimiento.

  Nivel estratégico: funcional de operaciones, calidad y administración.

- **DO4. Institucionalizar alianzas para suplir capacidades faltantes:**

  Cruce: D2, D6, D11 y D12 con O6 y O9.

  Debido a las restricciones financieras, Guaudería no debe internalizar inmediatamente todas las capacidades. Puede establecer convenios con clínicas, especialistas, transportistas, peluquerías, instituciones educativas y proveedores.

  Los resultados esperados son generar acceso a servicios especializados con menor inversión fija y reducción de vulnerabilidades.

  Nivel estratégico: corporativo.

- **DO5. Implementar un sistema de marketing y fidelización medible:**

  Cruce: D8 y D9 con O1, O2, O3 y O5.

  La estrategia debe superar la publicación ocasional y establecer un proceso comercial medible. Para esto debe contar con:

  - Registro del origen de cada consulta.
  - Calendario de contenidos.
  - Programa de referidos.
  - Campañas en temporada baja.
  - Contacto con clientes inactivos.
  - Encuestas posteriores.
  - Ofertas integradas.
  - Medición de consulta, reserva, recompra y retención.
  - Actualización del sitio web.

  Los resultados esperados son avanzar hacia el crecimiento del 25% de la cartera definido en la visión.

  Nivel estratégico: funcional de marketing.

- **DO6. Obtener el informe sanitario y completar la formalización operacional:**

Cruce: D7, D12, D13 y D14 con O7.

La empresa debe revisar y completar los requisitos sanitarios, registros, documentación contractual, autorizaciones y protocolos exigibles a sus actividades. Esta estrategia posee prioridad sobre la expansión comercial porque afecta la continuidad y legitimidad operacional.

Los resultados esperados consideran la reducción del riesgo de sanción y fortalecimiento de la confianza.

Nivel estratégico: corporativo y funcional de Cumplimiento, seguridad y riesgos.

Estrategias DA: reducción de debilidades y amenazas

- **DA1. Establecer una etapa de consolidación antes de una expansión significativa:**

Cruce: D1, D2, D6 y D7 con A2, A3, A8 y A9.

Guaudería no debe ampliar aceleradamente su capacidad ni incorporar múltiples servicios nuevos mientras mantenga una dotación mínima, infraestructura pendiente, dependencia del fundador y restricciones financieras.

La estrategia plantea:

- Mantener el foco en hotelería y playgroup.
- Postergar inversiones de expansión no prioritarias.
- Resolver seguridad y cumplimiento.
- Incorporar personal clave.
- Documentar procesos.
- Estabilizar capital de trabajo.
- Evaluar nuevas líneas mediante análisis de factibilidad.

El resultado esperado se enfoca en prevenir un crecimiento que deteriore la calidad y/o aumente riesgos.

Nivel estratégico: corporativo.

- **DA2. Implementar un plan de continuidad y sucesión operacional:**

Cruce: D1, D2, D3 y D12 con A8, A9 y A10.

La empresa necesita asegurar que las operaciones esenciales puedan mantenerse ante la ausencia temporal del fundador.

El plan debe incluir:

  - Delegación progresiva de decisiones.
  - Formación de un reemplazo operativo.
  - Lista de contactos de emergencia.
  - Convenio con clínica veterinaria.
  - Accesos controlados a registros.
  - Protocolos de continuidad.
  - Responsables alternativos.
  - Respaldo de fichas y reservas.

El resultado esperado considera reducir la vulnerabilidad organizacional.

Nivel estratégico: corporativo y funcional de recursos humanos.

- **DA3. Ejecutar un plan inmediato de seguridad y mantenimiento:**

Cruce: D7 y D12 con A8 y A9.

Para ejecutar este plan inmediato de seguridad y mantenimiento, debe considerar las siguientes acciones prioritarias:

  - Reparar o bloquear físicamente la escalera y plataforma deterioradas.
  - Revisar extintores y botiquines.
  - Recuperar o reemplazar cámaras inoperativas.

- Revisar cercos y dobles accesos.
- Renovar jaulas defectuosas.
- Implementar iluminación de emergencia.
- Registrar inspecciones y mantenimiento.
- Revisar procedimientos nocturnos.

Los resultados esperados son reducir accidentes, incidentes y exposición reputacional o regulatoria.

Nivel estratégico: funcional de operaciones y seguridad.

- **DA4. Fortalecer la liquidez y control financiero:**

Cruce: D6 y D10 con A1, A2 y A11.

La empresa debe proteger la continuidad financiera mediante:

- Flujo de caja periódico.
- Presupuesto anual y mensual.
- Costeo completo por servicio.
- Revisión de tarifas de transporte.
- Fondo gradual de contingencia.
- Stock mínimo para insumos críticos.
- Política de anticipos y pagos.
- Evaluación financiera de nuevas inversiones.
- Campañas de hotelería en períodos de menor demanda.

El resultado esperado es lograr una mayor capacidad para absorber estacionalidad, inflación y contingencias.

Nivel estratégico: funcional de finanzas y abastecimiento.

- **DA5. Formalizar la protección de datos, imágenes y accesos a domicilios:**

  Cruce: D4 y D14 con A9 y A12.

  Guaudería mantiene información personal y, en algunos casos, llaves de domicilios. También publica imágenes de los perros sin un mecanismo formal de autorización. Esta situación requiere contratos, consentimientos, control de acceso y criterios de almacenamiento.

  El resultado esperado considera disminuir riesgos legales, reputacionales y de seguridad.

  Nivel estratégico: funcional de administración y cumplimiento.

- **DA6. Establecer criterios de capacidad máxima y rechazo de reservas:**

  Cruce: D2, D5 y D12 con A7, A8 y A11.

  En temporada alta, la aceptación de reservas debe considerar simultáneamente espacio físico, capacidad de supervisión, transporte y competencias del equipo. No basta con disponer de caniles o patios si la dotación no permite mantener los estándares.

  El resultado esperado es proteger el bienestar animal y evitar deterioro del servicio.

  Nivel estratégico: funcional de operaciones.

6.4.3. Matriz FODA y Estrategias

En la figura 18 se presenta la Matriz FODA, indicando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas, y sus respectivas estrategias:

Figura 18

Matriz FODA y Estrategias

Factores externos\Factores internos	**Fortalezas** F1. Formación y experiencia técnica del fundador. F2. Trayectoria y conocimiento acumulado desde 2012. F3. Cercanía, confianza y comunicación con clientes. F4. Reconocimiento del playgroup. F5. Integración de servicios. F6. Infraestructura y superficie disponible. F7. Disponibilidad de vehículos y transporte. F8. Marca registrada y reputación basada en recomendaciones. F9. Cultura orientada al bienestar animal. F10. Capacidad de adaptación.	**Debilidades** D1. Alta dependencia del fundador. D2. Dotación operacional insuficiente. D3. Conocimiento y protocolos insuficientemente documentados. D4. Baja digitalización y subutilización de tecnología. D5. Falta de indicadores. D6. Capacidad financiera restringida. D7. Mantenimiento y seguridad pendientes. D8. Marketing y ventas poco desarrollados. D9. Seguimiento y fidelización no estructurados. D10. Abastecimiento reactivo. D11. Falta de alianzas institucionales. D12. Gestión de contingencias incompleta. D13. Ausencia de informe sanitario declarado. D14. Falta de contratos con clientes y autorizaciones estandarizadas
Oportunidades O1. Crecimiento y elevada presencia de mascotas en los hogares. O2. Mayor valoración del bienestar animal. O3. Demanda por servicios integrales y recurrentes. O4. Digitalización de reservas, fichas, pagos e indicadores. O5. Redes sociales y marketing digital. O6. Formación de alianzas con clínicas y otros complementadores. O7. Diferenciación mediante formalización y cumplimiento. O8. Segmentación por edad, comportamiento y necesidades. O9. Disponibilidad de proveedores y especialistas externos. O10. Desarrollo de planes adaptados a distintos presupuestos.	**Estrategias FO** FO1. Consolidar una oferta de planes integrales y segmentados. FO2. Posicionar a Guaudería como especialista en bienestar, socialización y cuidado personalizado. FO3. Transformar la reputación informal en reputación digital verificable. FO4. Utilizar la infraestructura disponible para ampliar gradualmente la oferta. FO5. Formalizar alianzas con clínicas, universidades y organizaciones relacionadas.	**Estrategias DO** DO1. Implementar un plan gradual de digitalización. DO2. Incorporar y desarrollar capital humano técnico. DO3. Formalizar y documentar los procesos críticos. DO4. Institucionalizar alianzas para suplir capacidades faltantes. DO5. Implementar un sistema de marketing y fidelización medible. DO6. Obtener el informe sanitario y completar la formalización operacional.
Amenazas A1. Crecimiento económico moderado y sensibilidad al precio A2. Aumento de costos operacionales. A3. Rivalidad media-alta y diversidad de competidores. A4. Competidores con mayor presencia digital. A5. Competencia informal y presión sobre precios. A6. Mayor capacidad de comparación y bajos costos de cambio. A7. Aumento de las expectativas de los clientes. A8. Riesgo reputacional ante incidentes. A9. Exigencias sanitarias, laborales y de protección de datos. A10. Dependencia de servicios veterinarios externos. A11. Estacionalidad del servicio de hotelería. A12. Riesgos asociados al uso de datos e imágenes.	**Estrategias FA** FA1. Diferenciarse de la competencia formal e informal mediante evidencia de calidad. FA2. Institucionalizar un estándar de comunicación y experiencia del cliente. FA3. Optimizar territorialmente el transporte. FA4. Utilizar el cumplimiento regulatorio como atributo de posicionamiento. FA5. Proteger el posicionamiento en playgroup mediante especialización.	**Estrategias DA** DA1. Establecer una etapa de consolidación antes de una expansión significativa. DA2. Implementar un plan de continuidad y sucesión operacional. DA3. Ejecutar un plan inmediato de seguridad y mantenimiento. DA4. Fortalecer la liquidez y control financiero. DA5. Formalizar la protección de datos, imágenes y accesos a domicilios. DA6. Establecer criterios de capacidad máxima y rechazo de reservas.

Nota. Elaboración propia, basada en entrevista realizada a fundador de Guaudería.

6.4.4. Estrategia corporativa propuesta

La estrategia corporativa se seleccionó considerando la necesidad de compatibilizar las oportunidades de crecimiento del mercado de servicios caninos con las actuales limitaciones organizacionales de Guaudería. Considerando que la empresa dispone de experiencia, reputación, infraestructura y capacidad para integrar servicios, también tiene una alta dependencia del fundador, dotación insuficiente, restricciones financieras y brechas de formalización, seguridad y digitalización. Por esta razón, se propone una estrategia corporativa de combinación, la que considera inicialmente consolidar y profesionalizar la estructura interna de la empresa y luego desarrollar un crecimiento gradual y relacionado con sus capacidades actuales.

- **Estrategia corporativa de combinación: consolidación y crecimiento gradual**

  Se propone aplicar una estrategia corporativa de combinación, compuesta por:

  A. <u>Primera orientación: estabilización y fortalecimiento interno</u>

  Guaudería debe estabilizar y profesionalizar sus operaciones actuales mediante:

  - Incorporación gradual de personal.
  - Corrección de riesgos de seguridad.
  - Obtención y actualización de requisitos sanitarios.
  - Documentación de procesos.
  - Digitalización.
  - Formación de capacidades independientes del fundador.
  - Mejoramiento del control financiero.
  - Formalización de alianzas.

B. Segunda orientación: crecimiento relacionado y selectivo

Después de fortalecer su base operacional, la empresa puede crecer dentro de actividades relacionadas con sus competencias actuales:

- Profundización del servicio de playgroup.
- Expansión controlada del servicio de hotelería.
- Planes integrados.
- Adiestramiento ligado a socialización.
- Peluquería y baño.
- Programas segmentados.
- Nuevas líneas, como servicio de hotelería felina, solamente después de un análisis específico.

Esta elección se justifica porque una estrategia exclusivamente expansiva aumentaría la presión sobre una estructura ya limitada, mientras que una estrategia de estabilidad permanente impediría aprovechar el crecimiento del mercado, la infraestructura disponible y la reputación alcanzada.

- **Propuesta de declaración de estrategia corporativa:**

"Consolidar la estructura organizacional, operacional, sanitaria y financiera de Guaudería para desarrollar posteriormente un crecimiento gradual y relacionado, centrado en la integración de servicios de cuidado, hotelería, socialización y apoyo conductual, manteniendo el bienestar animal como criterio principal de decisión".

6.4.5. Estrategia de negocio propuesta

La estrategia de negocio se seleccionó a partir de los atributos valorados por los clientes, las características de los competidores y las capacidades distintivas identificadas en Guaudería. Dado que en la competencia existen prestadores informales y plataformas digitales que pueden competir con estructuras de menor costo, no es conveniente adoptar una estrategia basada en liderazgo en costos. En cambio, la formación veterinaria y etológica, la atención personalizada, la especialización en socialización, la integración de servicios, la infraestructura disponible y la cercanía con los tutores, permiten sustentar una estrategia de diferenciación enfocada.

- **Diferenciación enfocada en servicios integrales y personalizados**

La estrategia de negocio que se recomienda para Guaudería corresponde a una diferenciación enfocada, dirigida principalmente a tutores o dueño de perros de la Región Metropolitana que valoran el bienestar, seguridad, personalización, respaldo profesional y comunicación.

Guaudería no debe competir mediante liderazgo en costos, dado que:

- Posee una estructura intensiva en cuidado y transporte.
- Utiliza atención personalizada.
- Requiere personal técnicamente capacitado.
- Cuenta con respaldo veterinario y etológico.
- Los prestadores informales pueden operar con menores costos.
- La competencia por precio podría reducir recursos destinados a seguridad y calidad.

La diferenciación se sustenta en seis pilares:

1. Evaluación veterinaria y etológica previa.
2. Cuidado personalizado según las características del perro.
3. Especialización en socialización y comportamiento.

4. Integración de hotelería, playgroup, adiestramiento y cuidado complementario.
5. Comunicación transparente y periódica.
6. Infraestructura amplia y espacios segregados.

El segmento objetivo de esta estrategia para Guaudería se debe mantener en los tutores de perros ubicados en comunas compatibles con la capacidad logística de Guaudería y que:

- Pasan varias horas fuera del hogar.
- Requieren hotelería durante viajes.
- Valoran el bienestar y la socialización.
- Buscan respaldo veterinario.
- Están dispuestos a mantener una relación recurrente.
- Pueden contratar servicios integrados.

- **Propuesta de declaración de estrategia de negocios**

"Guaudería entrega cuidado integral y personalizado para perros, combinando hotelería, socialización y apoyo conductual con experiencia veterinaria y etológica, espacios adecuados, transporte y comunicación cercana con cada tutor".

6.4.6. Estrategias funcionales propuestas

Las estrategias funcionales se seleccionaron considerando las actividades y áreas que deben fortalecerse para hacer viable la estrategia corporativa y materializar la diferenciación propuesta en el nivel de negocio. El análisis interno y la cadena de valor evidenciaron brechas prioritarias en recursos humanos, operaciones, seguridad, tecnología, marketing, finanzas, abastecimiento, experiencia del cliente y cumplimiento normativo. En consecuencia, las estrategias funcionales se orientan a corregir estas debilidades, reducir la dependencia del fundador y convertir los atributos actuales de Guaudería en capacidades organizacionales documentadas, medibles y replicables.

Recursos humanos

- **Objetivo funcional:** Reducir la dependencia del fundador y construir un equipo capaz de mantener la calidad y continuidad.
- **Acciones:**
    - Diseñar organigrama y perfiles de cargo.
    - Incorporar inicialmente un técnico veterinario.
    - Crear un manual de inducción.
    - Establecer una matriz de competencias.
    - Documentar responsabilidades y reemplazos.
    - Implementar capacitaciones.
    - Definir evaluación de desempeño.
    - Formar un responsable operacional alternativo.
    - Organizar turnos compatibles con descanso y normativa laboral.
- **Indicadores sugeridos:**
    - Porcentaje de cargos con perfil documentado.
    - Porcentaje de colaboradores capacitados.

- Horas de capacitación por persona.
- Porcentaje de procesos con reemplazo identificado.
- Incidentes asociados a errores operacionales.
- Horas semanales trabajadas por el fundador.

Operaciones y calidad

- **Objetivo funcional:** Estandarizar la prestación, reducir riesgos y mantener el bienestar animal durante el crecimiento.
- **Acciones:**
  - Documentar procesos críticos.
  - Definir capacidad máxima por servicio.
  - Implementar listas de verificación.
  - Registrar ingresos, salidas, medicación e incidentes.
  - Medir puntualidad del transporte.
  - Implementar mantenimiento preventivo.
  - Reparar infraestructura prioritaria.
  - Recuperar el sistema de cámaras.
  - Formalizar procedimientos de emergencia.
  - Establecer indicadores de calidad.
- **Indicadores sugeridos:**
  - Porcentaje de servicios ejecutados conforme al protocolo.
  - Número de incidentes por cada 100 servicios.
  - Porcentaje de entregas dentro de la ventana establecida.
  - Porcentaje de cámaras operativas.
  - Cumplimiento del plan de mantenimiento.

- Ocupación por servicio.
- Reclamos por cada 100 prestaciones.

Marketing y ventas

- **Objetivo funcional:** Aumentar la cartera de clientes de forma alineada con la capacidad operacional.
- **Acciones:**
  - Actualizar el sitio web.
  - Implementar solicitud digital de reserva.
  - Crear calendario editorial.
  - Publicar contenidos educativos.
  - Desarrollar programa de referidos.
  - Registrar el origen de las consultas.
  - Crear campañas en temporada baja.
  - Comunicar planes integrados.
  - Publicar requisitos, beneficios y respaldo profesional.
  - Contactar clientes inactivos.
- **Indicadores sugeridos:**
  - Número de consultas mensuales.
  - Conversión de consulta a reserva.
  - Clientes nuevos por canal.
  - Costo de captación por canal.
  - Crecimiento de clientes activos.
  - Número de clientes referidos.
  - Porcentaje de clientes con dos o más servicios.

- Tiempo promedio de respuesta.

Tecnología e información

- **Objetivo funcional:** Centralizar los datos y generar información confiable para la operación y gestión.
- **Acciones:**
  - Activar el software disponible.
  - Crear fichas digitales.
  - Digitalizar documentos sanitarios.
  - Implementar respaldos.
  - Consolidar reservas y disponibilidad.
  - Controlar accesos.
  - Obtener autorizaciones para imágenes.
  - Generar un tablero de indicadores.
  - Capacitar al equipo.
- **Indicadores sugeridos:**
  - Porcentaje de clientes con ficha digital.
  - Porcentaje de reservas digitalizadas.
  - Porcentaje de registros con respaldo.
  - Tiempo destinado a tareas administrativas.
  - Disponibilidad de información de ocupación.
  - Número de incidentes de información.

Finanzas

- **Objetivo funcional:** Fortalecer la liquidez y financiar el crecimiento sin comprometer la

continuidad.

- **Acciones:**
    - Elaborar flujo de caja.
    - Aplicar costeo por servicio.
    - Revisar márgenes.
    - Separar costos de transporte.
    - Crear progresivamente un fondo de contingencia.
    - Priorizar inversiones por seguridad e impacto.
    - Establecer presupuesto anual.
    - Evaluar financieramente nuevas líneas.
    - Mantener política de anticipos.
- **Indicadores sugeridos:**
    - Margen por servicio.
    - Flujo de caja mensual.
    - Cobertura del fondo de contingencia.
    - Variación de costos de transporte.
    - Capital de trabajo disponible.
    - Nivel de endeudamiento.
    - Cumplimiento presupuestario.

Abastecimiento

- **Objetivo funcional:** Evitar interrupciones y ventas perdidas por faltantes.
- **Acciones:**
    - Inventariar insumos críticos.
    - Definir stock mínimo.

- Registrar entradas y salidas.
- Mantener proveedores alternativos.
- Programar compras.
- Evaluar precio, calidad y cumplimiento.
- Establecer alertas de reposición.

- **Indicadores sugeridos:**
  - Número de quiebres de stock.
  - Ventas perdidas por falta de producto.
  - Cumplimiento de proveedores.
  - Rotación de inventarios.
  - Porcentaje de insumos críticos con proveedor alternativo.

Experiencia del cliente

- **Objetivo funcional:** Alcanzar y mantener una satisfacción igual o superior al 90%, conforme a la visión propuesta.
- **Acciones:**
  - Diseñar encuesta breve.
  - Crear protocolo de comunicación.
  - Registrar reclamos.
  - Definir plazos de respuesta.
  - Analizar causas.
  - Contactar clientes inactivos.
  - Realizar seguimiento posterior.
  - Comunicar avances del perro.
  - Implementar reportes de servicio.

- **Indicadores sugeridos:**
    - Satisfacción promedio.
    - Tasa de retención.
    - Recompra.
    - Reclamos resueltos dentro del plazo.
    - Porcentaje de clientes contactados después del servicio.
    - Reincorporación de clientes inactivos.

Cumplimiento, seguridad y riesgos

- **Objetivo funcional:** Proteger la continuidad, a los animales, colaboradores, clientes y reputación.
- **Acciones:**
    - Obtener el informe sanitario.
    - Revisar registros y permisos aplicables.
    - Formalizar contratos y consentimientos.
    - Regular uso de imágenes.
    - Implementar plan de contingencia.
    - Evaluar seguros.
    - Formalizar convenio con clínica.
    - Renovar extintores y botiquines.
    - Reparar infraestructura riesgosa.
    - Registrar llaves y accesos a domicilios.
- **Indicadores sugeridos:**
    - Porcentaje de requisitos regulatorios cumplidos.
    - Número de hallazgos de seguridad pendientes.

- Cumplimiento de simulacros o revisiones.
- Porcentaje de clientes con contrato y autorización.
- Tiempo de respuesta ante incidentes.
- Número de contingencias con protocolo documentado.

6.4.7. Priorización estratégica

Basándose en las estrategias propuestas, se define un orden o prioridad de implementación.

- **Prioridad inmediata: continuidad, seguridad y cumplimiento**
  - Reparar riesgos físicos y renovar elementos de seguridad.
  - Iniciar la tramitación o regularización del informe sanitario.
  - Formalizar contratos con clientes, autorizaciones y protección de datos.
  - Diseñar un plan básico de contingencia.
  - Formalizar respaldo con una clínica veterinaria.
- **Corto plazo: fortalecimiento organizacional**
  - Documentar los procesos críticos.
  - Incorporar personal técnico.
  - Diseñar organigrama y perfiles.
  - Implementar fichas digitales.
  - Activar indicadores básicos.
  - Definir inventario y stock mínimo.
  - Estandarizar la comunicación con clientes.
- **Mediano plazo: crecimiento comercial controlado**
  - Actualizar sitio web y reservas.
  - Implementar marketing y programa de referidos.
  - Estructurar planes integrados.

- Revisar rutas con enfoque en optimizar estas.
- Medir satisfacción y retención.
- Formalizar alianzas con clínicas, universidades y proveedores.

- **Largo plazo: expansión relacionada**
  - Incrementar capacidad solamente si existe dotación suficiente.
  - Profundizar especialización del playgroup.
  - Evaluar el servicio de hotelería felina.
  - Evaluar nuevas prestaciones veterinarias.
  - Desarrollar programas segmentados.
  - Ampliar cobertura territorial cuando resulte operacional y financieramente viable.

6.4.8. Estrategia general recomendada

Con base a lo ya analizado y propuesto, se propone como estrategia general:

Desarrollar una estrategia corporativa de combinación, orientada inicialmente a consolidar y profesionalizar la estructura interna de Guaudería y, posteriormente, ejecutar un crecimiento gradual y relacionado. A nivel de negocio, competir mediante una diferenciación enfocada en la prestación integral y personalizada de servicios caninos, sustentada en experiencia veterinaria y etológica, bienestar animal, especialización en socialización, infraestructura adecuada y comunicación cercana. A nivel funcional, priorizar la incorporación de personal, documentación de procesos, digitalización, seguridad, cumplimiento sanitario, control financiero, marketing medible y gestión de la experiencia del cliente.

Esta formulación permite aprovechar el crecimiento del mercado sin desconocer las limitaciones internas. La expansión se entiende como el resultado de una organización más sólida, y no como una respuesta inmediata basada solamente en ampliar caniles, servicios o cobertura.

6.4.9. Comentarios de la formulación estratégica

La matriz FODA evidencia que Guaudería posee fortalezas capaces de sostener una diferenciación significativa: conocimiento veterinario y etológico, trayectoria, cercanía con los clientes, reconocimiento del playgroup, integración de servicios e infraestructura disponible. Estas fortalezas se relacionan favorablemente con el crecimiento de la tenencia de mascotas, la valoración del bienestar animal y la demanda por soluciones integrales.

Sin embargo, la empresa enfrenta debilidades que pueden limitar el aprovechamiento de esas oportunidades. La dependencia del fundador, la dotación insuficiente, la baja digitalización, la ausencia de indicadores, las restricciones financieras y los riesgos de seguridad y cumplimiento reducen la capacidad de crecimiento sostenible.

Por ello, se recomienda una estrategia corporativa de combinación. En una primera fase, Guaudería debe consolidar su estructura, corregir los riesgos inmediatos, formalizar sus procesos y distribuir el conocimiento. En una segunda fase, puede desarrollar un crecimiento relacionado mediante planes integrados, especialización del playgroup, marketing digital, alianzas y utilización progresiva de su infraestructura.

La estrategia de negocio debe centrarse en la diferenciación enfocada y no en el liderazgo en costos. Guaudería puede competir mediante servicios personalizados, respaldo veterinario y etológico, socialización profesional, comunicación transparente y una oferta integrada. Para que esa diferenciación sea sostenible, los atributos actualmente asociados al fundador deben transformarse en capacidades institucionales replicables.

En consecuencia, la estrategia propuesta busca que Guaudería avance desde un modelo basado principalmente en la experiencia, esfuerzo y relaciones personales de su fundador hacia una organización más estructurada, medible y preparada para crecer, manteniendo como elemento central el bienestar de los animales y la confianza de sus tutores.

7. Resultados

El análisis interno permitió determinar que Guaudería dispone de una base de recursos valiosa, pero presenta debilidades organizacionales que restringen su capacidad de crecimiento. Entre sus recursos humanos destaca la formación del fundador como médico veterinario, junto con su especialización en etología y bienestar animal y su experiencia en hotelería, evaluación conductual, socialización, adiestramiento y atención veterinaria. Este conocimiento permite integrar criterios sanitarios y conductuales en la prestación de los servicios. Sin embargo, la operación en terreno se encuentra sostenida principalmente por el fundador y una colaboradora, mientras que las funciones, responsabilidades y reemplazos no están formalizados mediante un organigrama o perfiles de cargo.

En cuanto a los recursos tangibles, la empresa cuenta con una superficie de 6.300 m², nueve patios juegos, hotel básico y VIP, espacios de baño y peluquería, bodegas, vehículos y equipamiento para transporte. Estos recursos permiten prestar los servicios de hotelería y playgroup simultáneamente, separar a los perros por condiciones sanitarias o conductuales y disponer de capacidad física para un crecimiento futuro. No obstante, se identificaron cámaras fuera de servicio, infraestructura que requiere reparación, extintores y botiquines que necesitan revisión, inexistencia de iluminación de emergencia y cuatro caniles cuya construcción permanece detenida.

Los principales recursos intangibles corresponden a la experiencia acumulada desde 2012, la marca registrada, la reputación basada en recomendaciones, las relaciones con clientes y actores del ámbito veterinario y una cultura orientada al bienestar animal. Aproximadamente el 80% de los clientes han llegado mediante recomendaciones y cerca del 70% utiliza dos o más servicios, de acuerdo con la información aportada por el fundador. Estas cifras evidencian confianza e integración comercial, aunque no se encuentran respaldadas por una base de datos digital o por

mediciones sistemáticas de captación, retención y satisfacción.

El estudio identificó como competencia central la prestación integrada y personalizada de servicios de socialización y cuidado canino, cuya principal expresión se encuentra en el playgroup. Como competencia distintiva se estableció la capacidad de entregar soluciones integrales combinando conocimiento veterinario y etológico con una relación cercana y sostenida con los tutores. Sin embargo, esta competencia fue clasificada como vulnerable, debido a que depende en gran medida de la experiencia, presencia y relaciones personales del fundador.

La cadena de valor confirmó que la evaluación inicial, el conocimiento individual de los perros, la socialización, la integración de servicios, las instalaciones y el transporte son fuentes relevantes de valor. En contraste, la concentración de decisiones, los registros manuales, los costos y tiempos de transporte, la insuficiencia de personal, el mantenimiento pendiente, el abastecimiento reactivo, la falta de seguimiento posterior y la limitada gestión comercial representan pérdidas o restricciones de valor.

En términos generales, las fortalezas internas corresponden a la formación y experiencia del fundador, trayectoria, cercanía con los clientes, reconocimiento del playgroup, integración de servicios, infraestructura, vehículos, reputación, cultura de bienestar y capacidad de adaptación. Las debilidades se relacionan con dependencia del fundador, dotación insuficiente, procesos no documentados, baja digitalización, ausencia de indicadores, restricciones financieras, mantenimiento pendiente, marketing poco desarrollado, seguimiento no estructurado, abastecimiento reactivo, alianzas informales, gestión incompleta de contingencias, ausencia declarada de informe sanitario y falta de contratos y autorizaciones estandarizadas.

El análisis del macroentorno mostró un escenario mixto. Desde la perspectiva económica, el crecimiento moderado, la inflación y los mayores costos de operación pueden afectar el consumo de los hogares y reducir los márgenes de la empresa. Sin embargo, la importancia asignada al

bienestar de las mascotas puede otorgar cierto grado de resiliencia a la demanda, especialmente en segmentos que consideran estos servicios como una necesidad asociada al cuidado y no únicamente como un gasto prescindible.

En la dimensión tecnológica se identificaron oportunidades vinculadas con la digitalización de reservas, fichas, pagos, comunicaciones e indicadores. Estas herramientas permitirían reducir la dependencia de los registros físicos, mejorar la trazabilidad y respaldar las decisiones. Al mismo tiempo, la existencia de competidores con procesos digitales más desarrollados constituye una amenaza, dado que los clientes pueden comparar, reservar y pagar mediante experiencias más inmediatas. Además, la próxima entrada en vigencia del nuevo régimen de protección de datos personales aumenta la necesidad de formalizar el tratamiento de datos, imágenes, direcciones y registros de clientes.

Las fuerzas sociales y demográficas resultaron favorables para la industria. La elevada presencia de perros en los hogares, su incorporación dentro de la familia, la concentración de población en la Región Metropolitana y las nuevas estructuras de los hogares amplían el mercado potencial. Estas tendencias favorecen servicios relacionados con alojamiento, socialización, actividad y cuidado personalizado. Sin embargo, también elevan las expectativas de comunicación, seguridad, profesionalismo y respuesta ante incidentes.

En el ámbito político y legal se determinó que la formalización representa simultáneamente una obligación y una oportunidad. Los centros de mantención temporal deben cumplir exigencias relacionadas con registro, condiciones sanitarias, bienestar animal, prevención de enfermedades, funcionamiento municipal y responsabilidad frente a terceros. A esto se agregan regulaciones laborales y de protección de datos. Para Guaudería, la ausencia declarada de informe sanitario constituye una brecha que debe solucionarse antes de priorizar una expansión comercial. Al mismo tiempo, el cumplimiento verificable podría transformarse en un elemento diferenciador frente a servicios informales.

El análisis de la Red de Valor mostró que los clientes poseen una influencia relevante, dado que pueden comparar precios, ubicaciones, servicios y opiniones. Los proveedores generales presentan un poder bajo o moderado, pero determinados servicios especializados, como atención veterinaria, soporte tecnológico o asesoría conductual, pueden adquirir mayor importancia. La rivalidad competitiva fue clasificada como media-alta debido a la coexistencia de hoteles, guarderías, escuelas, clínicas, cuidadores particulares y plataformas digitales. Finalmente, clínicas veterinarias, universidades, tiendas, proveedores, peluquerías y organizaciones de tenencia responsable fueron identificados como complementadores capaces de ampliar la propuesta de valor mediante alianzas.

Las oportunidades más relevantes corresponden al crecimiento del mercado, la mayor valoración del bienestar animal, la demanda por prestaciones recurrentes e integradas, la digitalización, el marketing digital, las alianzas y la posibilidad de segmentar los servicios según las necesidades de cada perro. Las principales amenazas son la sensibilidad al precio, el aumento de costos, la rivalidad, los competidores digitalizados, la competencia informal, los bajos costos de cambio, el aumento de las expectativas, el riesgo reputacional, la estacionalidad y las obligaciones sanitarias, laborales y de protección de datos.

La investigación permitió establecer que el posicionamiento actual de Guaudería se encuentra sustentado principalmente en la reputación del fundador, las recomendaciones personales y los contactos informales con clientes, clínicas y universidades. Este modelo ha sido relevante para la permanencia de la empresa y evidencia una relación de confianza, pero limita la capacidad de ampliar el mercado, medir los resultados comerciales y asegurar la continuidad de las relaciones si el fundador deja de gestionarlas directamente.

Guaudería posee una propuesta de valor diferenciada, pero todavía no la comunica ni demuestra de manera estructurada. El respaldo veterinario y etológico, la evaluación individual,

la especialización en socialización, los espacios segregados, el transporte y la integración de servicios constituyen atributos relevantes. Sin embargo, la empresa no cuenta con un plan de marketing, calendario de contenidos, programa de referidos, medición por canal o una plataforma digital de reservas. La respuesta a consultas puede demorar hasta 48 horas y el sitio web se utiliza principalmente para cotizaciones, no para gestionar la relación comercial completa.

Por tanto, el modelo actual puede considerarse efectivo para mantener una base reducida de clientes basada en confianza, pero insuficiente para sostener la visión de aumentar en un 25% la cartera al año 2030. La evolución del posicionamiento requiere convertir la reputación personal en reputación institucional, recopilar evidencia de satisfacción, comunicar los procedimientos y atributos diferenciadores, fortalecer la presencia digital y formalizar las relaciones con complementadores.

La integración de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permitió formular cinco estrategias FO, cinco FA, seis DO y seis DA. Estas alternativas se orientan a consolidar planes integrados, fortalecer el posicionamiento en bienestar y socialización, transformar la reputación informal en reputación digital, formar alianzas, demostrar la calidad, estandarizar la experiencia del cliente, optimizar el transporte, digitalizar la gestión, incorporar personal, documentar procesos, formalizar la operación, mejorar la seguridad y fortalecer la liquidez.

Como orientación general se seleccionó una estrategia corporativa de combinación. La primera fase considera la estabilización y profesionalización interna, mediante la incorporación de personal, corrección de riesgos, regularización sanitaria, documentación, digitalización, control financiero y formalización de alianzas. Una vez alcanzadas estas condiciones, la segunda fase contempla un crecimiento gradual y relacionado mediante profundización del playgroup, ampliación controlada de hotelería, planes integrados, programas segmentados y evaluación de nuevas líneas de servicio.

En el nivel de negocio se propuso una estrategia de diferenciación enfocada, dirigida a tutores o dueños de perros ubicados en comunas compatibles con la capacidad logística de la empresa y que valoran bienestar, seguridad, personalización, socialización, respaldo profesional y comunicación. La diferenciación se sustenta en seis pilares: evaluación veterinaria y etológica; atención adaptada a cada perro; especialización en socialización y comportamiento; integración de servicios; comunicación transparente; e infraestructura amplia con espacios segregados.

En el ámbito funcional, la propuesta considera estrategias enfocadas principalmente en el logro de la eficiencia y en la satisfacción de las necesidades del cliente, con foco en recursos humanos, operaciones y calidad, marketing y ventas, tecnología, finanzas, abastecimiento, experiencia del cliente y cumplimiento. La prioridad inmediata corresponde a seguridad, continuidad y regularización. En el corto plazo se plantea documentar procesos, incorporar personal técnico, digitalizar registros y establecer indicadores. En el mediano plazo se propone desarrollar el marketing, los planes integrados, la optimización del transporte y las alianzas. La expansión de capacidad y la incorporación de nuevas líneas se reservan para el largo plazo y quedan condicionadas a la existencia de personal, recursos financieros y procedimientos suficientes.

Finalmente, el estudio permitió elaborar un plan estratégico coherente con la situación actual de Guaudería, compuesto por lineamientos organizacionales, diagnóstico externo e interno, matriz FODA, alternativas estratégicas, niveles de estrategia y prioridades de implementación. Por tanto, el objetivo general se considera cumplido en el ámbito de diseño y formulación. La implementación y la evaluación de impactos posteriores no forman parte de los resultados alcanzados por esta investigación y requerirán seguimiento mediante los indicadores propuestos.

8. Conclusiones

La investigación permite concluir que Guaudería cuenta con una base real para desarrollar una ventaja competitiva en la industria del cuidado canino. Dicha base no se explica solamente por disponer de terreno, caniles o vehículos, sino por la combinación de conocimiento veterinario y etológico, experiencia acumulada, capacidad de socialización, atención personalizada, integración de servicios y confianza de los clientes. En particular, el playgroup articula varios de estos elementos y constituye la actividad con mayor potencial para profundizar la diferenciación de la empresa. Sin embargo, la principal fortaleza de Guaudería representa también su mayor vulnerabilidad. El conocimiento técnico, la evaluación conductual, las decisiones operacionales, la relación comercial y buena parte de la reputación se encuentran concentrados en el fundador. Mientras estos elementos no sean transferidos a protocolos, registros, funciones y capacidades del equipo, la ventaja competitiva continuará dependiendo de una persona y no de la organización en su conjunto. Por ello, la profesionalización propuesta no debe entenderse como una burocratización del negocio, sino como el proceso requerido para proteger y hacer sostenible aquello que actualmente distingue a Guaudería.

También se concluye que el crecimiento comercial no constituye la primera prioridad estratégica. Aumentar la demanda bajo las condiciones actuales podría intensificar la sobrecarga del fundador, presionar la capacidad de supervisión, generar incrementos en posibles atrasos de transporte y elevar la probabilidad de errores o incidentes. Antes de ampliar significativamente la cartera, resulta necesario resolver brechas de seguridad, regularización sanitaria, documentación, dotación, tecnología, control financiero y continuidad operacional. En este sentido, la consolidación interna no se opone al crecimiento, sino que constituye su principal condición habilitante.

El entorno presenta oportunidades favorables asociadas a la elevada tenencia de perros, la mayor valoración del bienestar animal y la demanda por servicios especializados. No obstante,

estas oportunidades no benefician automáticamente a la empresa. Para aprovecharlas, Guaudería debe responder a clientes con mayores expectativas, competidores más digitalizados y exigencias regulatorias crecientes. La continuidad basada únicamente en recomendaciones personales resulta insuficiente en un mercado donde los usuarios conocen alternativas, comparan precios, consultan reseñas y esperan respuestas oportunas.

La estrategia de diferenciación enfocada resulta más consistente que una estrategia de liderazgo en costos. Los servicios de Guaudería son intensivos en supervisión, conocimiento, personalización y transporte, por lo que competir por el menor precio podría deteriorar precisamente los atributos que justifican su propuesta de valor. La empresa debe diferenciarse mediante evidencia de calidad, evaluación profesional, especialización en socialización, protocolos, comunicación y cumplimiento, orientándose a clientes que valoren estos atributos.

La integración de servicios constituye una oportunidad relevante para fortalecer la recurrencia y disminuir parcialmente la estacionalidad de la hotelería. El playgroup puede actuar como servicio recurrente y como punto de entrada hacia hotelería, adiestramiento, baño y peluquería. Para que esta integración sea efectiva, debe estructurarse mediante planes con contenidos, requisitos, capacidad, tarifas e indicadores claramente definidos, evitando ofrecer combinaciones que excedan la capacidad real del equipo.

La digitalización debe considerarse como un medio para fortalecer el modelo de atención y no un objetivo aislado. La implantación de fichas digitales, reservas, registros de incidentes, control de ocupación, encuestas e indicadores permitirá disminuir la dependencia del conocimiento o de la memoria del fundador, mejorar la trazabilidad y disponer de información para decidir. No obstante, su utilidad dependerá de que existan responsables, procedimientos y capacitación. La sola adquisición de herramientas tecnológicas no corregirá las debilidades si estas continúan sin utilizarse.

Finalmente, el bienestar animal constituye el principio que debe limitar y orientar el

crecimiento. La aceptación de reservas, expansión de instalaciones, formación de grupos, contratación de personal y apertura de nuevas líneas deben evaluarse en función de la capacidad efectiva de supervisión y no únicamente por la disponibilidad física o por la oportunidad de generar ingresos.

Respecto de los objetivos específicos:

El primer objetivo específico se cumplió mediante el análisis de los recursos, capacidades, procesos y forma de gestión. Este diagnóstico permitió determinar que Guaudería posee fortalezas técnicas, relacionales y físicas relevantes, pero presenta una estructura organizacional frágil por la dependencia del fundador, insuficiencia de personal y baja formalización.

El segundo objetivo se cumplió mediante el examen del macroentorno y la Red de Valor. Se identificaron oportunidades relacionadas con el crecimiento y transformación del mercado, pero también amenazas asociadas al escenario económico, la rivalidad, la digitalización de competidores, la informalidad y las exigencias legales.

El tercer objetivo permitió establecer que el modelo de crecimiento basado en recomendaciones y gestión directa ha sido efectivo para construir confianza y sostener una base de clientes, pero no ofrece suficiente escalabilidad, medición ni continuidad. El posicionamiento debe evolucionar desde una reputación personal hacia una reputación institucional verificable.

El cuarto objetivo se cumplió mediante las estrategias FO, FA, DO y DA, junto con la definición de una estrategia corporativa de combinación y una estrategia de negocio de diferenciación enfocada. Estas alternativas permiten relacionar los atributos internos con las condiciones del entorno.

Por último, el quinto objetivo se abordó mediante planes integrados, especialización del playgroup y estrategias funcionales que articulan los servicios bajo objetivos comunes de calidad, eficiencia, seguridad, experiencia del cliente y sostenibilidad.

Se debe considerar y tener presente que una parte relevante del análisis interno se obtuvo mediante entrevistas con el fundador y que la empresa no dispone todavía de registros digitales e indicadores suficientes para verificar cuantitativamente todas las percepciones declaradas. Asimismo, la memoria formula el plan estratégico, pero no evalúa su implementación ni sus efectos posteriores. Por consecuencia, las metas de crecimiento, satisfacción y fortalecimiento organizacional deberán ser monitoreadas durante la ejecución del plan y ajustadas conforme se genere información operacional confiable.

9. Referencias

Activa (2025). *Estudio "Los chilenos y sus mascotas"*. Recuperado el 19 de agosto de 2026 de https://chile.activasite.com/estudios/estudio-chilenos-y-sus-mascotas-2025/

Alonso, G. (2008). Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review revista Internacional Magisterio*, (2), 83-96.

Arias Morales, D. M., González Davalos, M. N., y González Falconí, J. A. (2024). *Bienestar animal y tenencia responsable de animales de compañía. Revisión documental para divulgación y concientización en Instituciones Educativas urbanas y rurales de la Cuidad de Cuenca* [Tesis de Pregrado, Universidad de Cuenca]. https://rest-dspace.ucuenca.edu.ec/server/api/core/bitstreams/13128f21-2998-4c63-a4d4-59faf8f3dded/content

Banco Central de Chile (2026). *Informe de Política Monetaria junio 2026*. Recuperado el 17 de Agosto de 2026, de https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/publicaciones/politica-monetaria/ipom-junio-2026

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2017). Ley N° 21.020. *Sobre tenencia responsable de mascotas y animales de compañía*. Recuperado el 19 de agosto de 2026 de https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1106037&idParte=9821538&idVersion=2017-08-02

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2017). Ley N° 21.020. *Sobre tenencia*

responsable de mascotas y animales de compañía. Recuperado el 19 de agosto de 2026 de https://faolex.fao.org/docs/pdf/chi226771.pdf

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2024). Ley N° 21.719. *Regula la protección y el tratamiento de los datos personales y crea la agencia de protección de datos personales*. Recuperado el 17 de agosto de 2026 de https://www.bcn.cl/leychile/navegar?i=1209272

Biblioteca del Congreso Nacional de Chile (2025). *Localización de centros de mantención temporal de animales de compañía. Refugios, caniles o centros de rescate*. Recuperado el 19 de agosto de 2026 de https://www.bcn.cl/obtienearchivo?id=repositorio/10221/36941/1/BCN__centros_de_mascotas__DEF.pdf

Buk Finanzas (2026). *IPoM junio 2026: Banco Central baja proyección de crecimiento del PIB*. Recuperado el 17 de Agosto de 2026, de https://www.buk.cl/novedades/finanzas/ipom-junio-2026-pib-inflacion

Cayama Camargo, G., Galleguillos Marín, M., y Meléndez Ruiz, F. (2025). *PET ZEN Mientras tus dueños no están* [Tesis de Pregrado, Universidad Gabriela Mistral Escuela de Negocios y Tecnología]. https://repositorio.ugm.cl/bitstream/handle/20.500.12743/2580/ME.IAE%20%2844%29%202025.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chócale (2026). *IPoM 2026: Banco Central recorta estimación de crecimiento y proyecta*

mayor inflación para 2026. Recuperado el 17 de Agosto de 2026, de https://chocale.cl/2026/06/ipom-banco-central-recorta-estimacion-de-crecimiento-y-proyecta-mayor-inflacion-para-2026/

Congreso Nacional de Chile (2026). Ley N° 21.020. *Sobre Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía*. Recuperado el 02 de agosto de 2017 de https://bcn.cl/2f7hi

Contreras Casas, F. y Depix Arriagada, D. (2023). *Análisis de prefactibilidad económica de un proyecto de negocio de guardería y hotelería canina* [Doctoral dissertation, Universidad Gabriela Mistral - Escuela de Negocios y Tecnología]. https://repositorio.ugm.cl/bitstream/handle/20.500.12743/2544/ME.ICO%20%2826%29%202023.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & gestión, (35)*, 152-181. http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=s1657-62762013000200007&script=sci_arttext

Dirección del Trabajo (2023). *Cartilla 40 horas*. Recuperado el 21 de agosto de 2026 de https://www.dt.gob.cl/portal/1626/w3-article-127092.html

Dog Tricolor Training sPA (2026). *Educación Canina, Adiestramiento a Domicilio, Servicio de Paseos, Guardería / Hotel, Clases*. Recuperado el 21 de agosto de 2026 de https://dogtricolor.com/

DogiN (2026). *Hotel para perros en Santiago*. Recuperado el 21 de agosto de 2026 de https://dogin.cl/hotel-para-perros/santiago

Guaudería (2017). *Guaudería de Arealb.* Recuperado el 25 de Abril de 2026, de https://guauderia.cl/

Guerra Mena A., E. (2017). *Plan de negocios para la creación de un hotel canino en el Distrito Metropolitano de Quito* [Bachelor's thesis, Quito: Universidad de las Américas]. https://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/6761/1/UDLA-EC-TIAEHT-2017-26.pdf

Hill, C. y Jones, G (2015). *Administración Estratégica, Un Enfoque Integral* (6 ed.). Mc Graw Hill.

Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (2024). Censo 2024. *Resultados Censo 2024*. Recuperado el 18 de agosto de 2026 de https://censo2024.ine.gob.cl/

Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (2024). *Demografía y Población*. Recuperado el 18 de agosto de 2026 de http://www.ine.gob.cl/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion

Instituto politécnico nacional secretaría técnica, Dirección de Planeación y Organización (Marzo 2002). *Metodología para el análisis FODA dirección de planeación y organización.*

https://es.pgis.s338.ok.ubc.ca/m05/docs/M05U04_MI_analisis_Foda_metodologia.pdf

Kantar (2025). *Siete de cada diez hogares en Chile conviven con una mascota*. Recuperado el 18 de agosto de 2026 de https://www.kantar.com/latin-america/Inspiracion/Consumo-Masivo/2025/Habitos-de-compra-de-alimentos-para-perros-en-Chile

La Voz del Norte (2025). *Siete de cada diez hogares en Chile conviven con una mascota*. Recuperado el 18 de agosto de 2026 de https://www.lavozdelnorte.cl/2025/07/siete-de-cada-diez-hogares-en-chile-conviven-con-una-mascota/

Legal Chile (2017). *¿En qué consiste la Ley Cholito?*. Recuperado el 03 de Mayo de 2026, de https://www.legalchile.cl/2017/08/07/en-que-consiste-la-ley-cholito/

Marketing Rural (2026). *Las redes sociales y el marketing digital se convierten en la mano derecha de las pymes*. Recuperado el 17 de Agosto de 2026, de https://marketingrural.es/las-redes-sociales-y-el-marketing-digital-se-convierten-en-la-mano-derecha-de-las-pymes/

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo del Gobierno de Chile (2026). *Nueva Estrategia Programa Digitaliza tu Pyme 2025*. Recuperado el 17 de Agosto de 2026, de https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2026/03/100326-doc-estrategia-de-digitalizacion.pdf

Ministerio del Interior del Gobierno de Chile (2026). *REGLAMENTO QUE ESTABLECE LA FORMA Y CONDICIONES EN QUE SE APLICARÁN LAS NORMAS SOBRE TENENCIA RESPONSABLE DE MASCOTAS Y ANIMALES DE COMPAÑÍA Y DETERMINA LAS NORMAS QUE PERMITIRÁN CALIFICAR A CIERTOS ESPECÍMENES CANINOS COMO POTENCIALMENTE PELIGROSOS*. Recuperado el 17 de Agosto de 2026, de https://interior.gob.cl/transparencia/doc/ActosyDocumentosDiarioOficial/200/5527337.pdf

Ministerio del Trabajo y Prevención Social (2023). *Ley de 40 horas*. Recuperado el 20 de agosto de 2026 de https://www.mintrab.gob.cl/40horas/

Noticias Gobierno de Chile (10 de Marzo de 2022). Primer estudio de población animal en Chile revela que hay 12 millones de perros y gatos con dueños y 4 millones sin supervisión. *Gobierno de Chile*. Recuperado de https://www.gob.cl/noticias/primer-estudio-de-poblacion-animal-en-chile-revela-que-hay-12-millones-de-perros-y-gatos-con-duenos-y-4-millones-sin-supervision/

Organización Mundial de Sanidad Animal (OMSA) (Enero 2024). *Bienestar animal: un bien vital para un mundo más sostenible*. https://www.woah.org/app/uploads/2024/01/es-omsa-visionpaper-bienestaranimal.pdf

Oyanedel Cortes P., F. (2013). *DISEÑO DE PLAN ESTRATEGICO PARA PYME: CASO APLICADO A ACECON LIMITADA* [Memoria de pregrado, Universidad Técnica Federico Santa María]. Repositorio Institucional USM.

https://repositorio.usm.cl/bitstreams/1372a523-2ae8-49a8-ad09-6803d5d67d0b/download

País, A. (28 de Julio de 2025). Mascotas protagonistas: 7 de cada 10 hogares en Chile conviven con al menos un perro o gato. *El Mostrador*. Recuperado de https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/mascotas/2025/07/28/mascotas-protagonistas-7-de-cada-10-hogares-en-chile-conviven-con-al-menos-un-perro-o-gato/

Pearce Poffan D., W. (2006). *MODELO ESTRATÉGICO PARA PYMES CASO EMPRESA TEPETEPE* [Memoria de pregrado, Universidad Técnica Federico Santa María]. Repositorio Institucional USM. https://repositorio.usm.cl/items/b24c626a-e216-41dd-8433-fca57b4cf5fa/request-a-copy?bitstream=30ff9801-c84a-41bd-86e9-a2ae2a2241db

Peluditos (2026). *Hotel para perros*. Recuperado el 21 de agosto de 2026 de https://peluditos.cl/hotel-para-perros-santiago-de-chile/

Perry Lodge (2026). *Hotel y Peluquería Canina*. Recuperado el 21 de agosto de 2026 de https://www.perrylodge.cl/

PerryLand (2026). *Guardería Canina*. Recuperado el 21 de agosto de 2026 de https://www.perryland.cl/

PetBacker (2026a). Connect Pets to Pet Lovers. *Obtenga Chile cuidadores de animales,*

peluqueros, paseadores de perros y proveedores de cuidado de animales. Recuperado el 21 de agosto de 2026 de https://www.petbacker.com/es-es/d/chile

PetBacker (2026b). Connect Pets to Pet Lovers. *Obtenga Santiago Metropolitan Region cuidadores de animales, peluqueros, paseadores de perros y proveedores de cuidado de animales*. Recuperado el 21 de agosto de 2026 de https://www.petbacker.es/d/santiago-metropolitan-region--chile

PetBacker (2026c). Connect Pets to Pet Lovers. *Comparar 175 Cuidadores De Animales cerca de usted en Santiago De Chile, Santiago Metropolitan Region para obtener los mejores Cuidadores De Animales precios*. Recuperado el 21 de agosto de 2026 de https://www.petbacker.es/s/cuidadores-de-animales/santiago-de-chile--santiago-metropolitan-region--chile

PETFOOD Latinoamérica (2026). *Mercado de mascotas en chile: 3 de cada 4 adultos tienen mascotas, lo que representa un aumento significativo desde 2024*. Recuperado el 18 de agosto de 2026 de https://petfoodlatinoamerica.com/2026/07/31/mercado-de-mascotas-en-chile-3-de-cada-4-adultos-tienen-mascotas-lo-que-representa-un-aumento-significativo-desde-2024/

PetHouse (2026). *Clínica Veterinaria, Hotel Canino y Felino, y Peluquería Canina y Felina*. Recuperado el 21 de agosto de 2026 de https://pethousechile.cl/

Portal Innova (2026). *Banco Central mantiene TPM en 4,5% y revisa a la baja proyección de crecimiento para 2026*. Recuperado el 17 de Agosto de 2026, de

https://portalinnova.cl/reportaje-banco-central-tpm-ipom-junio-2026/

Porter, M. (2004). *Cadena de valor. México: Editorial CECSA*. ESTR@TEGIAMagazine Año 1- Edición Nº 19 - Sección Administración https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53833097/Cadena_de_Valor-libre.pdf?1499829115=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCadena_de_Valor.pdf&Expires=1778343877&Signature=HeE274WnfiHSPPUpySDVkB0Zpskcngv5dEMF5DJig0MlisENVsxiZ3EJC9K5EsDcc2q-Oh-Wrb-VS66s1S0lI3nTonRD2atL7fuPgtj2rRrr6TmNMcgHir1S4C2VizKhiYL5m4tqKaaaELTBBSrqyDWp1NsDROHfN2MlfFwHzNPYC3m8-pQIpoEUEZuB2L0EzXylKXoY16TecQEG3bdtnmafwbxVuK3NS-lq4DC0M41MGsnuaR~1lvQ35-Ec3yv3mAKhxKnGB5UAGvP2wb~y9CSmBgj8aiWzQ44J183W3uGobwMeSRAo-dYVIzBRqNyFPB0RlqwerxasBL5aU-I~5Q__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Porter, M. (2008). *¿Qué es la Estrategia?. Harvard Business Review*, 01-21. https://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/20.500.11962/28281/1/2.%2BQue%CC%81%2Bes%2Bestrategia.pdf

Porter, M. E. (Enero 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review*. https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Porter, M. E., & Advantage, C. (1985). *Creating and sustaining superior performance. Competitive advantage, 167*, 167-206. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43857184/Competitive_Advantage-_creative_and_sustaining-libre.pdf?1458309931=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCompetitive_Advantage_creative_and_susta.pdf&Expires=1778341396&Signature=NzC65EAjpwO7G1legH5UpcXG9RSqs8wPaR-wQ5iw6pRJLKPH5z72OvqKI~6W2r2Uw1wsoPgZ6uWGsLlvLVD7WUMvJqx7bH2nbTuS17PLHyIHHY~eeVa12YA2mJME2Hu~poSI4eATrps9Q~DRoq-jtwLX-rekXXN12Unpsbql7ej6A2WRMVIaHqxe6ON8dFzu1lkkLmspDhHaM57wtB1FK2j2wBi0thTcfT5zn5gBpo7GupyyBr4c33Ge~Il6mpUyrgRs5tDtjIMSYyiPeAEPuYYdCAebNP91jVxrizQoITmnyg-pEibRRdZOCrzDVtsm57xWg3FjV5oCaERxA62ncQ__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Registro Nacional de Tenencia Responsable (2026). *Solicita el registro de tu mascota*. Recuperado el 21 de agosto de 2026 de https://www.registratumascota.cl/inicio.xhtml

Ricciotti, F. (2019). *From value chain to value network: a systematic literature review. Management review quarterly, 1-22*. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/89807902/s11301-019-00164-720220817-1-14h1363-libre.pdf?1660730842=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DFrom_value_chain_to_value_network_a_syst.pdf&Expires=1778341499&Signature=QStFOZLwwtMGl1URmQjs9XQ9y5mjwRq4ZoJ-

oZzjD8VK8FcFoSsvNqxopn57fIxPiE~PITwW9pjIi4ftFKIkNDZmHLK2OZtb~RGO22mlvX86J6VgLmVvuZxIgM8hufXwKvvdAGbDYln3a75DIoZtgHDgwcWzChXseG7~h6e~5-0yOWkaoCi~uZ8TXnVy~DT6xBDTBBGHw-1vCb4zPU4VwcVyXsiXwD7PpY-msncf3KI7BkkaTM52zwGI-ixVpL0D52S-ZricD3PoNMjFVn1EiIvzCCD1X3AK-wZWf40HixUiNYKz0Tx~q9ot5o3fdhWklMHoKLMQvd5j42bZGsC82A__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Sarli, R., Gonzalez, S. I., y Ayres, N. A. T. A. L. I. A. (2015). *Análisis FODA. Una herramienta necesaria. Revista de la Facultad de Odontología, 9*, (1), 17-20. https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/84474714/sarlirfo-912015-libre.pdf?1650380685=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DAnalisis_FODA_Swot_analysis.pdf&Expires=1778367539&Signature=K1HpJMZIpckPKqyfU8J8ShrYL~nXcDXYrizehum9Dp0X8KRFnepMgoqhPf6miCCAup80o9WlKbhVXup003L4lgemF8FKOxiX8N~WkIpm-3b8D-NbWW5E5o7GheyEzPtfFJVpMdXSXLzKy8F~N84ojm9VxtyYk4N-oA57LR-WHhfGO~zrvyMbCgeWwLqr3Hi8ODOdH0o6YzKrlW8mgvuNDSfCHeZsQkq4kV8XEyWAZ2hm9HFmAqxgEz0etzYVFoAAQLHms6v8~mhVRmPVl1V6IwQ67kTcfBn-dbgfG5oKy2xJG2~2SX5BNP38N8irdeyGK8XlzaAEzmTOdnnTOHssWA__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Secretaría de Gobierno Digital (2026). Ley N° 21.719. *Guía Práctica para facilitar la implementación de la nueva Ley de Protección de Datos Personales en la*

Administración. Recuperado el 18 de agosto de 2026 de https://wikiguias.digital.gob.cl/datos-personales/guia-practica-implementacion-nueva-ley-datos-personales

SEREMI (2024). Censo 2024. *Principales resultados del censo 2024 en la región metropolitana de Santiago*. Recuperado el 18 de agosto de 2026 de https://nubeinversiones.cl/webnube/wp-content/uploads/2025/04/DOCUMENTO-CENSO-2024-RMS.pdf

SEREMI (2025). *Requisitos sanitarios que deben cumplir los centros de mantención temporal de mascotas o animales de compañía*. Recuperado el 20 de agosto de 2026 de https://seremi2.redsalud.gob.cl/wp-content/uploads/2025/04/NORMA-TECNICA-228-DECRETO-EXENTO-N%C2%B0.pdf

SEREMI (2026). *Informe sanitario para centros de mantención temporal de mascotas o animales de compañía*. Recuperado el 20 de agosto de 2026 de https://asdigital.minsal.cl/faq/index.php?sid=993280&lang=es&action=artikel&cat=33&id=430&artlang=es

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo del Gobierno de Chile (2026). *REGLAMENTO SOBRE TENENCIA RESPONSABLE DE MASCOTAS Y ANIMALES DE COMPAÑÍA*. Recuperado el 17 de Agosto de 2026, de https://www.subdere.gov.cl/sites/default/files/version_final_para_consulta_publica.pdf

Thompson, A. y Strikland, K.F.C., (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.

Tocador (2026). *10 mejores hoteles para perros en Santiago 2026*. Recuperado el 21 de agosto de 2026 de https://tocador.cl/mejores-hoteles-para-perros/

Transformación Digital Pymes Biobio (2026). *Estudio de Digitalización de las Empresas en Chile*. Recuperado el 17 de Agosto de 2026, de https://tdigital.ubiobio.cl/wp-content/uploads/2025/12/INDUSTRIA-DIGITAL-Entel-Digital-Estudio-de-digitalizacion-de-las-empresas-en-Chile-2025-.pdf

Valenzuela Vásquez P., J. (2021). *Planificación Estratégica Sustentable para la Industria Vitivinícola* [Memoria de pregrado, Universidad Técnica Federico Santa María]. Repositorio Institucional USM. https://repositorio.usm.cl/bitstreams/906e3c70-8518-461f-abfe-1c86da144263/download