


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

# “Diseño de Plan de Negocios: Emprendimiento de Servicios Caninos”

Memoria presentada por

Humberto Ignacio Soriano Harris

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Memoria: Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder

26 de agosto, 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 de Negocios: Emprendimiento de Servicios Caninos

**Nombre del candidato(a):** Humberto Ignacio Soriano Harris

**Carrera / Grado:** Ingeniería Comercial

**Campus:** Santiago Vitacura **;** **Departamento**: Ingeniería Comercial

## 2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Lionel Valenzuela O., 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

☒ 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:

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

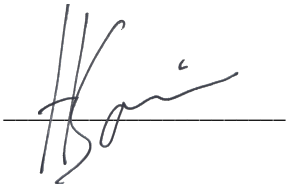
Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

## 4.- FIRMAS

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

**Fecha: 26/08/2026** ; **Firma:** 

**Estudiante o Candidato(a):**

**Fecha:** 26/08/2026 ; **Firma:** 

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

TITULO DE MEMORIA:

“Diseño de Plan de Negocios: Emprendimiento de Servicios Caninos”

AUTOR:

Humberto Ignacio Soriano Harris

**TRABAJO DE MEMORIA,** presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones: _____

_____

Dr. Lionel Valenzuela. ……..

Profesor Norman Dabner .....

Santiago, agosto 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Humberto Soriano

Firma: 

Fecha: 26 de agosto de 2026

# AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar mi sincero agradecimiento a mis profesores, por los conocimientos entregados a lo largo de la carrera y por la guía brindada durante esta etapa tan importante. Su exigencia, orientación y disposición fueron fundamentales para el desarrollo de este trabajo y para mi formación profesional.

A mis compañeros, gracias por acompañarme en este proceso y por contribuir a que la experiencia universitaria fuera no solo formativa, sino también humana y enriquecedora. Compartir este camino hizo que los desafíos fueran más superables.

A mi padre y a mi madre, por su apoyo constante, por estar presentes cada vez que lo necesité y por impulsarme siempre a hacer las cosas mejor. Su respaldo incondicional ha sido un pilar esencial en cada etapa.

A mi hermana, por demostrarme que siempre es posible seguir adelante, por escucharme en los momentos difíciles y por alentarme cuando más lo necesitaba. Agradezco especialmente su asesoría en el diseño de la encuesta, que fue un aporte significativo para el desarrollo del trabajo.

# ÍNDICE

1. RESUMEN EJECUTIVO ..... 8
2. INTRODUCCIÓN ..... 9
3. OBJETIVOS ..... 10
3.1 OBJETIVO GENERAL ..... 10
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS ..... 10
4. ALCANCE DE ESTUDIO ..... 11
5. ESTADO DEL ARTE ..... 12
5.1 ANTECEDENTES ..... 12
5.1.1 Antecedentes Globales ..... 12
5.1.2 Antecedentes Chilenos ..... 13
5.2 MARCO TEÓRICO ..... 14
5.2.1 Metodologías para Redactar Planes de Negocio ..... 14
5.2.2 Herramientas de Planificación y Diseño de Emprendimiento ..... 17
5.2.3 Marketing Estratégico ..... 20
5.2.4 Conclusiones de Herramientas Estratégicas y de Marketing ..... 21
5.3 BRECHA IDENTIFICADA ..... 22
6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO ..... 24
6.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS PROPUESTAS ..... 24
6.2 ETAPAS DE DESARROLLO ..... 25
7. DESARROLLO DE METODOLOGÍA ..... 27
7.1 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO Y SUPUESTOS BASE ..... 27
7.1.1 Delimitación del Proyecto ..... 27
7.1.2 Supuestos Generales de Análisis ..... 30
7.2 DISEÑO DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN ..... 33
7.2.1 Análisis de Industria y Mercado: Fuentes de Información Secundaria ..... 33
7.2.2 Diseño del Levantamiento de Información Primaria ..... 35

7.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO (BENCHMARKING) ..... 40
7.3.1 Identificación de Competidores Relevantes ..... 40
7.3.2 Variables de Comparación ..... 42
7.3.3 Síntesis Competitiva ..... 45
7.4 DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS ..... 48
7.4.1 Aplicación del Business Model Canvas ..... 48
7.4.2 Coherencia del Modelo de Negocio ..... 52
7.5 ANÁLISIS DE DEMANDA Y PROPUESTA DE VALOR ..... 54
7.5.1 Caracterización del Segmento y Resultados del Levantamiento ..... 54
7.5.2 Resultados Asociados a la Demanda Declarada ..... 59
7.6 DEFINICIÓN ESTRATÉGICA Y VENTAJA COMPETITIVA ..... 64
7.6.1 Definición de la Estrategia Competitiva: Diamante de Hambrick y Frederickson ..... 64
7.6.2 Análisis de Recursos y Capacidades (VRIO) ..... 68
7.6.3 Coherencia Estratégica según el Modelo de Timmons ..... 75
7.6.4 Síntesis Estratégica: Visión, Misión y Lineamientos Competitivos ..... 78
7.7 ESTRATÉGIA DE MARKETING ..... 79
7.7.1 Segmentación, Targeting y Posicionamiento ..... 80
7.7.2 Marketing Mix ..... 82
7.8 DISEÑO OPERATIVO ..... 86
7.8.1 Proceso Operativo del Servicio ..... 86
7.8.2 Capacidad Operativa y Restricciones del Sistema ..... 91
7.8.3 Estructura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos ..... 95
7.8.4 Infraestructura, Equipamiento y Cumplimiento Normativo ..... 99
7.9 ESTRUCTURA DE COSTOS ..... 103
7.9.1 Costos Fijos ..... 103
7.9.2 Costos Variables ..... 105
7.10 PROYECCIÓN DE INGRESOS ..... 106

7.10.1 Definición de Precios ..... 106
7.10.2 Proyección de Ventas ..... 107
7.10.3 Supuestos de Crecimiento ..... 109
7.11 INVERSIÓN INICIAL Y FINANCIAMIENTO ..... 110
7.11.1 Inversión en Activos ..... 111
7.11.2 Capital de Trabajo ..... 112
7.11.3 Fuentes de Financiamiento ..... 113
7.12 EVALUACIÓN FINANCIERA ..... 114
7.12.1 Marco Metodológico del Modelo Financiero ..... 114
7.12.2 Parámetros Generales ..... 115
7.12.3 Parámetros de Demanda y Capacidad ..... 116
7.12.4 Parámetros de Transporte y Logística ..... 119
7.12.5 Parámetros de Personal ..... 120
7.12.6 Parámetros de Costos Variables y Marketing ..... 122
7.12.7 Parámetros de Inversión (CAPEX) ..... 123
7.12.8 Flujo de Caja Proyectado ..... 126
7.12.9 Indicadores de Rentabilidad ..... 128
7.13 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD ..... 129
7.13.1 Sensibilidad a Tasa de Descuento ..... 130
7.13.2 Sensibilidad a Ocupación ..... 130
7.13.3 Sensibilidad a Precio Promedio ..... 131
7.13.4 Síntesis de Sensibilidades ..... 131
7.14 ANÁLISIS DE RIESGOS ..... 132
7.14.1 Identificación de Riesgos ..... 133
7.14.2 Medidas de Mitigación ..... 134
7.15 EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO ..... 135
7.15.1 Evaluación Según Criterios CORFO ..... 135

7.15.2 Viabilidad General del Emprendimiento (Go/No-go) ..... 137
7.16 CIERRE INTEGRADO DEL CAPÍTULO ..... 138
8. CONCLUSIONES ..... 140
8.1 VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD IDENTIFICADA ..... 140
8.2 COHERENCIA ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DEL MODELO PROPUESTO ..... 141
8.3 VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO ..... 141
8.4 PRINCIPALES RIESGOS Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO ..... 142
8.5 PROYECCIONES Y LÍNEAS FUTURAS ..... 143
9. BIBLIOGRAFÍA ..... 144
10. ANEXOS ..... 146
10.1 CONTENIDO DE ENCUESTA APLICADA ..... 146
10.2 INFORMACIÓN DE PRINCIPALES COMPETIDORES ..... 151

# 1. RESUMEN EJECUTIVO

La presente memoria de título tiene por objetivo diseñar y evaluar la factibilidad estratégica, operativa y financiera de un proyecto de guardería y hotel canino con enfoque outdoor, ubicado en el sector nororiente de Santiago. El proyecto integra transporte especializado y estándares formales de supervisión y control, bajo un horizonte de evaluación de cinco años.

La oportunidad identificada se vincula con el crecimiento sostenido del gasto en servicios para mascotas en Chile y con la existencia de una oferta heterogénea en términos de estándares operativos y control. En este contexto, se plantea una propuesta de valor basada en diferenciación enfocada: ofrecer un servicio en entorno natural que combine seguridad, supervisión estructurada y protocolos formales, orientado a clientes que priorizan bienestar y confiabilidad por sobre precio.

El desarrollo del plan de negocios se estructura mediante herramientas de formulación estratégica y evaluación financiera, asegurando coherencia entre análisis de mercado, definición estratégica, diseño operativo, estructura de costos, modelo de ingresos e inversión requerida. La validación de la oportunidad considera análisis del entorno competitivo y levantamiento primario de información, mientras que la proyección financiera se construye a partir de la capacidad operativa segura definida en el diseño del modelo.

La estrategia adoptada implica trade-offs explícitos: el proyecto no persigue masificación ni liderazgo en costos, sino control operativo intensivo, disciplina en capacidad y crecimiento progresivo compatible con estándares de calidad. La estructura de costos e inversión se deriva directamente de estas decisiones operativas.

La evaluación financiera, basada en flujos de caja proyectados y análisis de sensibilidad sobre variables críticas, indica que el proyecto es económicamente viable bajo los supuestos definidos. La rentabilidad depende principalmente de mantener consistencia operativa, ocupación acorde al ramp-up proyectado y disciplina en la ejecución del modelo.

En conclusión, el trabajo demuestra coherencia estructural entre oportunidad identificada, estrategia formulada, diseño operativo y resultados financieros, sustentando la viabilidad del proyecto dentro del marco de supuestos establecidos.

# 2. INTRODUCCIÓN

La presente memoria tiene por objetivo diseñar y evaluar un plan de negocios para un emprendimiento de servicios de guardería y hotel canino con enfoque outdoor en la zona nororiente de Santiago. La propuesta busca responder a una doble necesidad: por un lado, el crecimiento sostenido de la industria del cuidado de mascotas a nivel global y nacional, y por otro, la falta de servicios profesionales que ofrezcan experiencias naturales, aventureras y socialmente estimulantes para perros en entornos controlados. En un contexto donde la "humanización" de las mascotas y la preocupación por su bienestar integral son tendencias en aumento, se hace pertinente estudiar la viabilidad estratégica, operativa y financiera de un modelo de servicio que combine infraestructura especializada, estándares profesionales de manejo canino y una propuesta de valor centrada en la vida outdoor.

Para acotar el análisis, el estudio se centra geográficamente en las comunas nororientes de Santiago, caracterizadas por alto poder adquisitivo y cercanía a entornos naturales aptos para el desarrollo de actividades al aire libre. Con un horizonte de evaluación de cinco años, se diseñará un plan de negocios que considere los servicios de guardería diurna, hotel canino de corto y mediano plazo con transporte puerta a puerta. La evaluación combinará información secundaria, encuestas y datos del negocio actual del autor que permitirá articular la experiencia previa con un modelo de negocio escalable.

El marco teórico integra modelos de planificación y diseño de emprendimientos, tales como el Business Model Canvas, el modelo de Timmons y el Diamante Estratégico de Hambrick y Frederickson, junto con las teorías de ventaja competitiva y la visión basada en recursos. Estos enfoques permiten armar la propuesta de valor, analizar la estrategia del emprendimiento y evaluar la sustentabilidad de sus ventajas competitivas en un mercado fragmentado. A su vez, se incorporan conceptos de marketing estratégico, en particular el modelo STP y el marketing mix, para orientar la segmentación, el posicionamiento y el diseño de la estrategia comercial del servicio.

Finalmente, a partir del estado del arte internacional y los antecedentes chilenos, se identifica una brecha en la oferta de servicios: existe escasa evidencia de análisis formales sobre la viabilidad de guarderías y hoteles caninos outdoor altamente especializados en el contexto local. Esta brecha justifica el desarrollo del presente estudio, cuyo propósito es diseñar y evaluar un plan de negocios que permita determinar en qué medida este modelo puede ser rentable, sostenible y capaz de capturar una oportunidad real en la industria de servicios para perros en Chile.

# 3. OBJETIVOS

## 3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de negocios para evaluar la viabilidad de un emprendimiento de servicios de guardería y hotel de perros.

## 3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar el entorno y competencia en la industria de servicios para perros
2. Diseñar una propuesta de valor, ventaja competitiva y plan de negocios
3. Establecer estrategia de crecimiento sostenible.
4. Hacer un plan de marketing y posicionamiento
5. Validar la viabilidad financiera del plan de negocio

# 4. ALCANCE DE ESTUDIO

El presente estudio se enfoca en el diseño y análisis de un plan de negocios para un emprendimiento de servicios caninos. Tendrán un enfoque outdoor, orientado a personas que buscan que sus perros tengan una experiencia natural y aventurera con estimulación social y física. Para tener claridad en los límites del análisis, se establecen los alcances del estudio.

Geográficamente se centrará en las comunas nororientes de Santiago (Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes, y La Reina), con un horizonte de tiempo de cinco años. Esta zona se define por su cercanía a terrenos que cumplen con los requisitos outdoor y el poder adquisitivo de los habitantes. El tiempo es estándar para un estudio de este tipo; permite verificar la viabilidad financiera sin extenderse a un entorno futuro menos cierto.

Se concentrará en los servicios de guardería canina diurna y hotel canino de corto y mediano plazo. Además, incluye el transporte de los perros de ida y vuelta del terreno. No se incluirán adiestramiento enfocado, servicios veterinarios ni peluquería, pero no se descarta ampliar la cartera de servicios en un futuro.

El análisis de mercado será a partir de fuentes secundarias, encuestas, y datos de un servicio de caminatas por el cerro para perros, que es el negocio actual del autor. Se estudiará la demanda, competencia directa y sustitutos, y la segmentación del mercado objetivo.

Se diseñará un modelo operativo, incluyendo el análisis de capacidad por hectárea, la estructura de costos, la cantidad de personal requerido, y los protocolos. Además, se establecerán los requerimientos de infraestructura y permisos para el cuidado de perros.

La evaluación financiera incluirá la estimación de la inversión inicial, los costos fijos y variables, una proyección de los ingresos, e indicadores financieros: el punto de equilibrio, VAN, TIR, payback, y sensibilidad. Se calcularán los precios del mercado basados en el benchmarking de la industria y datos reales del negocio actual.

Estos alcances delimitan el marco del estudio y orientan la metodología a aplicar.

# 5. ESTADO DEL ARTE

## 5.1 ANTECEDENTES

### 5.1.1 Antecedentes Globales

#### *Mercado de Cuidado de Mascotas*

El mercado global de productos y servicios para mascotas registra un crecimiento importante en los últimos años y en proyecciones futuras. Se proyecta que para 2025 alcanzará USD $380 mil millones, y tendrá una tasa de crecimiento anual compuesto (CAGR) de 11,33%, llegando en 2030 a USD $650 mil millones (Mordor Intelligence, 2025). El mercado de servicios para perros llegará a USD $29,7 mil millones en 2025, con una CAGR proyectado de 8,7%, llegando a USD $45,07 mil millones en 2030 (Mordor Intelligence, 2025). Dentro del total del mercado, los perros representan un 59%, y son un motor importante del crecimiento (Mordor Intelligence, 2025). El crecimiento está impulsado por una mayor tenencia de mascotas, mayor gasto por mascota asociado a productos y servicios premium, y un crecimiento sostenido en servicios. El segmento de servicios para mascotas sin veterinarias se lleva aproximadamente 8% del total, y los servicios de paseos son los de mayor crecimiento, con una CAGR proyectado de 9,5% hasta 2030 (Mordor Intelligence, 2025; American Pet Products Association, 2024).

#### *Tendencias Estructurales e Impacto de la Pandemia*

Los motores principales del crecimiento en el mercado de cuidado de mascotas son el aumento de tenencia de mascotas en los Millennials y Gen Z, la “humanización” de las mascotas, lo cual impulsa el gasto en productos y servicios premium, y la expansión de e-commerce y modelos de suscripción (Mordor Intelligence, 2025). Aunque el crecimiento del mercado se ha ralentizado desde la pandemia, sigue creciendo de forma saludable. El aumento importante en la pandemia de tenencia de mascotas, junto a la vuelta a trabajo presencial, ha impulsado una necesidad de servicios para mascotas como guardería, paseos y hotel (Mordor Intelligence, 2025; Euromonitor International, 2023).

#### *Profesionalización y Consolidación*

El mercado de servicios para mascotas es altamente fragmentado, creando un mercado muy competitivo donde diferenciarse es clave. El capital de riesgo y fondos de private equity encuentran atractivos las ventas recurrentes, la resiliencia frente a recesión, y la oportunidad de consolidación de los servicios de peluquería, guardería y hotel (Mordor Intelligence, 2025). Además, dado la economía de trabajo informal, más personas y negocios chicos han entrado al

mercado, pero a costa de la productividad (U.S. Bureau of Labor Statistics, 2024). Esto presenta una oportunidad para que establecimientos con más infraestructura y capital puedan competir.

#### *Tendencia Internacional a Servicios Outdoor*

En Norte América, hay negocios que se diferencian con un ambiente de aventura con espacios abiertos con piscina u otra fuente de agua, arboles, áreas de sombra y estructuras de juego. Muchos también se venden como un servicio más personalizado, con una cantidad limitada de perros por cuidador, procesos de selección para asegurar perros de buen temperamento, y separación de perros por tamaño. Esto demuestra que hay demanda para un servicio premium con un enfoque outdoor con estándares altos de manejo de grupos de perros. Todavía no hay estadísticas globales sobre la guardería o hoteles de aventura, pero la existencia de este tipo de negocio sugiere la tendencia de nicho de un servicio que reúne un énfasis en entornos naturales al aire libre, socialización en grupo, y un relato de bienestar orientado a una vida de perros más autentica.

### 5.1.2 Antecedentes Chilenos

#### *Mercado de Mascotas, Demografía y Potencial*

El tamaño del mercado de cuidado de perros en Chile en 2024 fue de USD $1,8 mil millones. Se estima que va a crecer a USD $3,3 mil millones para 2034, con una CAGR de 5,9% (Expert Market Research, 2024). Aproximadamente un 76% de los hogares chilenos cuentan con al menos una mascota, y un 65% con al menos un perro, con un promedio de 1,8 perros por hogar con perros (Atero et al., 2024). De los 206.114 hogares censadas en 2024 en las comunas objetivas (Instituto Nacional de Estadísticas (INE), 2024), se puede estimar que hay aproximadamente 240.000 perros. Esto se suma a que muchos dueños están valorando no sólo tener una mascota, sino su bienestar integral. Esto se evidencia por las políticas públicas de tenencia responsable, y la tendencia chilena de reconocer a las mascotas como parte integral de la familia (Expert Market Research, 2024). Dado lo anterior, sumado al poder adquisitivo de las comunas de la zona nororiente, se evidencia la oportunidad estratégica de un servicio de guardería y hotel de aventura.

#### *Competencia y Sustitutos*

La oferta actual en Chile se concentra en servicios de guarderías y hoteles sin orientación outdoor o paseos urbanos. Hay muy pocos servicios que se diferencian por ser más naturales, y de los que hay son muy pequeños. De los negocios que ofrecen hotel o guardería en la zona nororiente

de Santiago, los más importantes son Perryland, Dogmates, y El Patio Guardería en Colina, y Petting Lodge en Lo Barnechea. Los primeros tres ofrecen guardería y hotel, y el último es sólo hotel. Petting Lodge es el único que tiene un enfoque outdoor, y en el contexto de hotel de este estilo sería el competidor primario. Los otros tres compiten más en el espacio de "colegio" para perros, apuntando más a gente que ve a sus perros como hijos.

## 5.2 MARCO TEÓRICO

La literatura de emprendimiento y planificación de negocios distingue entre dos niveles analíticos complementarios. Por una parte, hay modelos o metodologías para guiar la creación de planes negocios con el propósito de estructurar y realizar análisis de distintos aspectos del negocio en un documento coherente que permite evaluar la viabilidad del proyecto y, si es factible, guiar decisiones claves de implementación. Por otra, existen herramientas estratégicas y de marketing que permiten analizar dimensiones específicas del negocio tales como la propuesta de valor, la estrategia competitiva, los recursos o el posicionamiento comercial. Estas herramientas se pueden integrar de forma complementaria dentro de un plan de negocios para hacer más robusto el análisis.

### 5.2.1 Metodologías para Redactar Planes de Negocio

Un plan de negocios, entonces, constituye un documento que integra análisis del entorno, el modelo de negocios, estrategias comerciales, diseño de la operación y evaluación financiera, apoyado de instrumentos tácticos que profundizan en cada aspecto del negocio. El valor de este documento radica de la coherencia del conjunto de herramientas – fundamentando los supuestos, describiendo la oportunidad, explicando la forma de ejecutar, y detallando los resultados esperados – y usando la mirada global para validar la propuesta de negocio dentro del contexto real.

Es especialmente necesario integrar los distintos aspectos de un emprendimiento de servicios. Más que los negocios de productos estándares, dependen fuertemente de la ejecución, la calidad de los recursos humanos, los procesos y la gestión de riesgos. Por lo tanto, se debe conectar estas dimensiones claves de forma explícita con el mercado y lógica económica del proyecto.

En este contexto, la literatura ofrece distintos enfoques para estructurar planes de negocio. En este estudio, se examinan tres enfoques complementarios: el modelo de plan de negocios de Karen Weinberger, la perspectiva metodológica de Barringer e Ireland, y los criterios de evaluación de proyectos de CORFO. Sumados, dan una mirada más completa de cómo

estructurar, evaluar y validar un plan de negocios, asegurando no tener puntos ciegos en el análisis.

### *Plan de Negocios de Karen Weinberger*

El enfoque de Karen Weinberger (2009) explica el plan de negocios como un documento formal orientado a describir, estructurar y evaluar un proyecto empresarial. Su fuerza principal es ofrecer una estructura clara y metódica para la redacción del plan, definiendo los contenidos que se deben abordar para exponer el negocio coherentemente.

Desde esta perspectiva, el modelo de Weinberger no se centra en herramientas analíticas específicas, sino en la organización del documento: establece una secuencia lógica que va desde la descripción del negocio y su contexto, pasando por el análisis de mercado y el diseño estratégico, hasta el desarrollo operativo y la evaluación económico-financiera. Esta estructura facilita la lectura integral del proyecto y permite verificar la consistencia entre diagnóstico, propuesta y resultados proyectados.

Para emprendimientos de servicios, este enfoque resulta especialmente pertinente, ya que permite incorporar de forma explícita elementos críticos como la operación, la gestión de capacidad, los recursos humanos, los estándares del servicio y la relación con los clientes. Al integrar estas dimensiones dentro de una misma estructura, el plan de negocios deja de ser únicamente un ejercicio financiero y se transforma en una herramienta para evaluar la viabilidad real del servicio en condiciones de operación concretas.

En la literatura, el modelo de Weinberger es ampliamente utilizado como referencia para la elaboración de planes de negocio académicos y profesionales, precisamente por su carácter integrador y por su adaptabilidad a distintos tipos de emprendimientos, incluidos aquellos intensivos en servicios.

### *Aporte metodológico de Barringer & Ireland*

Barringer e Ireland (2016) abordan el emprendimiento desde una lógica procesual, poniendo énfasis en la secuencia de análisis y decisión que conduce desde una idea inicial hasta la creación de una empresa viable. En su enfoque, el plan de negocios se entiende como un instrumento que consolida y formaliza decisiones previamente evaluadas, más que como un punto de partida del proceso emprendedor.

Uno de los aportes centrales de este enfoque es la distinción conceptual entre herramientas analíticas y plan de negocios. Mientras las primeras permiten estudiar aspectos específicos del

proyecto (mercado, competencia, recursos, estrategia), el plan cumple la función de integrar esos análisis en un marco coherente que permita evaluar la oportunidad de forma global. Esta distinción contribuye a evitar la confusión frecuente entre “aplicar modelos” y “construir un plan”, reforzando el carácter integrador del documento final.

Adicionalmente, Barringer e Ireland enfatizan la importancia de la evaluación de la oportunidad y la factibilidad antes de avanzar hacia etapas de mayor compromiso de recursos. Este énfasis introduce una lógica de decisión secuencial, en la cual el plan de negocios actúa como soporte para una decisión informada, incorporando explícitamente la posibilidad de ajustar o descartar el proyecto si la evidencia no respalda su viabilidad.

Desde un punto de vista teórico, este enfoque aporta una base metodológica sólida para comprender el rol del plan de negocios dentro del proceso emprendedor, sin imponer una estructura de redacción específica. Su valor reside en el marco conceptual que entrega para ordenar el análisis y evaluar la coherencia entre oportunidad, diseño del negocio y capacidad de ejecución.

### *Criterios de evaluación de proyectos de CORFO*

Los criterios de evaluación de proyectos utilizados por CORFO constituyen una referencia práctica ampliamente reconocida en el contexto chileno para analizar iniciativas emprendedoras y de inversión. Estos criterios se caracterizan por su énfasis en la evidencia empírica, la factibilidad de ejecución y la consistencia entre recursos, actividades y resultados esperados.

A diferencia de los modelos académicos de plan de negocios, el enfoque de CORFO no se presenta como una metodología de redacción, sino como un conjunto de criterios que permiten evaluar la calidad y viabilidad de un proyecto desde una perspectiva aplicada. Entre los aspectos más destacados se encuentran la validación de la oportunidad de mercado, la capacidad del equipo para ejecutar el proyecto, la coherencia del uso de los recursos y la identificación de riesgos relevantes, tanto operativos como regulatorios.

En el ámbito de los servicios, estos criterios adquieren particular importancia, ya que permiten reforzar dimensiones que suelen ser críticas para la implementación efectiva del negocio, pero que no siempre quedan plenamente desarrolladas en estructuras de plan tradicionales. En este sentido, la literatura y la práctica institucional coinciden en que la incorporación de criterios de evaluación aplicados contribuye a mejorar la robustez del análisis y la credibilidad del plan de negocios.

#### *Relación entre las Metodologías*

La revisión de los enfoques de Weinberger, Barringer & Ireland y CORFO permite identificar distintas aproximaciones al concepto de plan de negocios, cada una con énfasis complementarios. Mientras Weinberger aporta una estructura clara para la redacción e integración del plan, Barringer & Ireland entregan una base metodológica que refuerza la lógica secuencial del proceso emprendedor y la distinción entre herramientas y plan. Por su parte, los criterios de CORFO introducen una mirada aplicada, orientada a la validación empírica, la factibilidad de ejecución y la gestión de riesgos.

Desde un punto de vista teórico, estos enfoques no son excluyentes, sino que pueden entenderse como capas complementarias de análisis. Esta distinción conceptual establece el marco necesario para, en los capítulos siguientes, definir una metodología que articule de manera coherente estructura, análisis estratégico y criterios prácticos de evaluación, manteniendo una separación clara entre fundamentación teórica y aplicación metodológica.

### 5.2.2 Herramientas de Planificación y Diseño de Emprendimiento

#### *Business Model Canvas*

El Business Model Canvas (BMC; Osterwalder & Pigneur, 2010) es una herramienta para describir, representar y analizar modelos de negocios desde una perspectiva conceptual y de forma integral. En un solo bosquejo, permite entender cómo se puede crear, entregar y capturar valor dentro de un marco estructurado.

El modelo está compuesto por nueve componentes que dan cuenta de las partes esenciales de cómo funciona una empresa. Estos son la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, las relaciones con clientes, las fuentes de ingresos, las actividades clave, los recursos clave, los socios clave y la estructura de costos. Al ver cómo se relacionan estas distintas partes, se puede visualizar el diseño del negocio además de identificar donde se puede mejorar y si hay inconsistencias en la estrategia.

Para emprendimientos de servicios, como el presente proyecto, el BMC permite analizar aspectos claves del negocio, como la interacción con clientes, la dependencia de recursos humanos y las capacidades operativas. Al ver de forma conjunta los distintos aspectos del negocio, se puede relacionar la propuesta de valor con los clientes objetivos, como se comunica el valor, la experiencia de los clientes, y la estructura organizacional.

En este contexto, el BMC facilita la identificación de los recursos y actividades críticas para poner en marcha la propuesta de valor. También es útil para entender cómo se generan los ingresos, distinguiendo entre servicios recurrentes y los de demanda más variable o estacionales, además de posibles expansiones futuras.

Por último, es muy valioso para emprendimientos en etapas tempranas poder visualizar de forma modular las distintas aristas de un negocio, y así iterar y comparar escenarios estratégicos rápidamente, antes de pasar a un análisis financiero más profundo. Por estas razones, el BMC es una excelente herramienta para agregar al plan de negocios de este emprendimiento.

### *Modelo de Timmons*

El modelo de Timmons (Timmons & Spinelli, 2009) ha sido de los arquetipos más importantes para comprender como se crean y desarrollan nuevos emprendimientos. Su principal propuesta es que el éxito en el emprendimiento no depende solo de una idea buena, si no que, del balance entre las oportunidades, el equipo emprendedor, y los recursos. Estos forman un triángulo que se debe ajustar de forma constante para mantenerlo equilibrado.

Lo primero que pide el modelo es una oportunidad verdadera. La oportunidad debe solucionar una brecha real del mercado que tiene suficiente potencial para sostener un negocio. Debe tener la posibilidad de diferenciarse, tamaño suficiente, y clientes dispuestos a pagar.

El segundo componente clave es el equipo emprendedor. Debe tener habilidades complementarias, capacidad de aprender, ser flexible y tener la disciplina para ejecutar el proyecto. Estas habilidades se refieren tanto a la dimensión técnica de operación y logística, como a la capacidad de gestión, incluyendo finanzas, marketing, servicio al cliente y liderazgo. Es particularmente importante en negocios de servicios que tienen una alta interacción con clientes e implican una responsabilidad significativa para evitar errores.

La última arista son los recursos, categoría que reúne lo financiero, físico, tecnológico, red de contactos, y reputación. Algo fundamental del modelo es que no pide que se tenga muchos recursos al principio, si no el que puede usarlos de forma eficiente, fomentando la creatividad y mirada estratégica.

El equilibrio entre estos tres ejes es lo más relevante para Timmons. Fortaleza en uno de los puntos sin los otros dos resultará en fracaso, ya que se cae un negocio cuando los cimientos no están niveladas. El constante ajuste que requiere seguir el modelo lo hace una herramienta excelente para mantener la coherencia entra las aristas claves del emprendimiento.

### *Diamante Estratégico*

El Diamante Estratégico (Hambrick & Frederickson, 2001) es otro modelo para identificar y estructurar los elementos esenciales de la estrategia de una empresa. Se enfoca en crear una estrategia coherente, completa y ejecutable, planteando cinco dimensiones que juntas permiten definir como compite y genera valor.

La primera dimensión es Arenas, que examina el lugar geográfico, segmentos de clientes, y la oferta de productos o servicios. Permite enfocarse en lo importante sin desbandarse a áreas que diluyen el valor de la propuesta. La segunda dimensión son los Vehículos, que son las formas en que la empresa entrará a las Arenas formuladas. Esto incluye las formas de crecer, alianzas, arrendar o comprar activos, la posibilidad de franquicias, entre otros. Es significativo para describir como se lleva a cabo el negocio de forma aterrizada. La tercera dimensión son los Diferenciadores, que son los atributos que hacen que la empresa tenga una ventaja competitiva frente a lo existente. Deben ser claros y sostenibles, además de estar vinculados con la estrategia más amplia. La cuarta dimensión es la Puesta en Escena, que define el orden en que se ejecutará la estrategia, cuáles son las prioridades y el ritmo de implementación. Esto permite reducir los riesgos y planificar el crecimiento de forma sostenible. La quinta y última dimensión es la Lógica Económica, es decir, como se hace rentable la empresa. Identifica cuales son las fuentes de ingresos y sus márgenes, los costos fijos y variables, y como el escalamiento impacta la rentabilidad.

Estas cinco dimensiones aportan un cuadro para asegurar coherencia entre los distintos atributos del negocio, así garantizando mantener una ventaja competitiva sostenible. Es una base sólida para analizar la estrategia, el diseño de la operación y la resistencia financiera del emprendimiento.

### *Ventaja Competitiva y Estrategia de Diferenciación*

Tener una ventaja competitiva es un pilar fundamental de la estrategia. Según Porter (1980, 1985), una empresa logra posicionarse en un mercado cuando se diferencia o puede operar con costos más bajos. Hacer este análisis es esencial para identificar el valor que distingue una empresa de su competencia y lo hace difícil de copiar, especialmente en un entorno fragmentado y con mucha oferta informal.

Porter estipula que las dos opciones de lograr una ventaja competitiva son por diferenciación o por costos. En industrias de servicios donde la calidad y percepción del cliente son claves es difícil liderar en costos, por lo cual lo más relevante para esta memoria será la diferenciación. En

este contexto, se busca ofrecer cualidades únicas que agregan valor y que son difíciles de copiar. Estas pueden ser una mejor calidad, un entorno especial, o una experiencia distinta, entre otras.

Otra perspectiva relevante es la visión basada en recursos (RBV; Barney, 1991), que ayuda a identificar qué diferencias son más duraderas en el tiempo. Barney sostiene que para ser sostenible una ventaja competitiva debe juntar cuatro cualidades: son valiosos, raros, difíciles de imitar, y organizados para explotar. Esto es muy importante en emprendimientos de servicios, donde los activos intangibles como capacidades del equipo, formas de operar, cultura y conocimientos son difíciles de copiar.

Esta perspectiva destaca que no basta con una propuesta valor diferenciada, sin no que debe tener además otros atributos que lo hace único además de estar en un contexto donde se puede aprovechar de la ventaja.

Estas teorías ayudan a mostrar como un negocio se puede diferenciar de forma estructural, utilizando sus ventajas en recursos intangibles como recursos humanos, conocimientos especializados y capacidades exclusivas que son difíciles de replicar.

### 5.2.3 Marketing Estratégico

#### *Modelo STP: Segmentación, Targeting y Posicionamiento*

Uno de los modelos más comunes en marketing estratégico es el modelo STP (Kotler & Keller, 2016), que permite posicionarse de forma clara y diferenciada hacia los clientes objetivos.

La segmentación consiste en separar el mercado en grupos de consumidores similares. Estos criterios pueden ser demográficos, geográficos, psicográficos o conductuales. La segmentación permite entender que no todos los clientes valoran lo mismo, y que un servicio puede atraer a perfiles muy distintos dependiendo de sus necesidades y estilos de vida.

El targeting implica seleccionar los segmentos que la empresa puede atender mejor, evaluando su tamaño, crecimiento, accesibilidad y como aprecian con la propuesta de valor. Este proceso permite enfocar recursos y esfuerzos en los clientes que representan mayor potencial estratégico.

Finalmente, el posicionamiento define la forma en que la marca se quiere que la perciban los clientes. Implica construir un relato, propiedades diferenciales y un mensaje coherente que resalte el valor exclusivo del servicio comparado con alternativas. Es particularmente relevante para negocios que compiten por diferenciación, ya que el posicionamiento guía la experiencia, la comunicación y el diseño del servicio.

### *Marketing Mix (4P)*

El marketing mix, tradicionalmente conocido como las 4P (McCarthey, 1960; Kotler & Keller, 2016) (producto, precio, plaza y promoción), presenta las variables mediante las cuales una empresa puede ejecutar su estrategia de marketing. Estas variables convierten a la lógica del STP en una estrategia concreta.

- Producto/Servicio: El conjunto de atributos, beneficios y experiencias que la empresa entrega. En servicios, incluye elementos intangibles como calidad percibida, protocolos, estándares y consistencia.
- Precio: Determina el valor monetario que se puede cobrar por el producto o servicio. Incluye estrategias como precios premium o descuentos por recurrencia.
- Plaza: En servicios, se relaciona con accesibilidad, localización, logística y conveniencia para el cliente.
- Promoción: Incluye la comunicación del valor, uso de redes sociales, recomendaciones, contenido educativo y estrategias digitales.

El marketing mix permite organizar y estructurar la estrategia comercial, describiendo cómo la empresa crea y entrega valor a sus clientes objetivo.

### 5.2.4 Conclusiones de Herramientas Estratégicas y de Marketing

El marco teórico presentado relaciona modelos y corrientes de estudio que permiten entender la estructura de cómo un plan de negocios se diseña, evalúa y pone en marcha en un emprendimiento de servicios.

En primer lugar, el Business Model Canvas establece una representación de cómo funciona el negocio. Ayuda a visualizar la propuesta de valor, los segmentos objetivos, los recursos críticos y la lógica económica como conjunto. Este modelo entrega una fundamentación de cómo estructurar los elementos esenciales de un plan de negocios.

Por otro lado, el Modelo de Timmons aporta la idea de que el panorama del emprendimiento se debe a una combinación y equilibrio dinámico entre la oportunidad, el equipo emprendedor y los recursos. Este aporte permite analizar si el proyecto tiene viabilidad más allá del diseño del modelo de negocios e incluye dimensiones humanas y de ejecución, las cuales adquieren especial importancia en servicios que requieren interacción y una fuerte responsabilidad operativa.

En el Diamante Estratégico de Hambrick y Frederickson, el elemento estratégico esencial de la estrategia es que no se puede considerar efectiva si no están claras las arenas en las que competirá la empresa, los vehículos para entrar en ellas, los diferenciadores que sustentarán su posición, el orden de implementación y la lógica económica que sustentará la rentabilidad. Este Diamante Estratégico permite trasladar el diseño conceptual de la idea de negocio a una estrategia efectiva, concreta y aplicada.

La teoría de la ventaja competitiva y la RBV vienen a recordar la necesidad de construir un posicionamiento diferenciado que debe ser capaz de perdurar a lo largo del tiempo. Mientras que las ideas de Porter sostienen que se debe elegir entre competir por costos o por diferenciación, la teoría basada en recursos sugiere que las ventajas más poderosas son las que pueden derivar de recursos y capacidades difíciles de replicar, y sobre todo de aquellos recursos de carácter intangible como puede ser el conocimiento, la cultura organizacional, y la experiencia adquirida.

Por último, el modelo STP y marketing mix ayudan a crear la estrategia comercial. Estructuran la forma de comunicarse con los clientes, y es vital para posicionarse en el mercado, demostrar el valor que se entrega, y diferenciarse de la competencia.

Así, estas teorías permiten justificar la lógica estratégica del plan de negocio, definir bien el modelo de negocio y guiar las decisiones operativas, financieras y comerciales que se determinan en los capítulos posteriores. Estas teorías proporcionan una base teórica conceptual sólida para entender como un emprendimiento de servicios puede ser rentable y sostenible en un mercado competitivo y fragmentado.

## 5.3 BRECHA IDENTIFICADA

La revisión de la literatura global y la literatura nacional junto con los modelos teóricos revisados permite detectar una importante brecha tanto literaria como de servicios en el ámbito chileno de servicios para perros. A pesar de que la industria del cuidado de mascotas va en aumento y que existe evidencia internacional de servicios que se diferencian por una experiencia aventurera, en el caso chileno persiste una oferta caracterizada por guarderías tradicionales, paseos urbanos o servicios informales, contando con una escasa oferta de modelos profesionales orientados hacia el bienestar del animal y entornos naturales controlados.

Tampoco pueden evidenciarse estudios que describan en profundidad la viabilidad estratégica, operativa y financiera de un servicio canino de estas características en un contexto chileno. La literatura puede dar cuenta de modelos de negocio, de la formulación de la estrategia o de ventajas competitivas, pero no de planes específicos para este tipo de negocio.

Desde una perspectiva teórica, los modelos que se han revisado explican por qué esta brecha no se ha resuelto en el mercado chileno. El Business Model Canvas muestra la dificultad para hacer una propuesta de valor que combina un servicio de experiencias naturales y manejo profesional; el Modelo de Timmons evidencia que este tipo de servicio requiere un equilibrio entre oportunidad, equipo y recursos; y el Diamante Estratégico destaca la importancia de coherencia entre arenas, vehículos, diferenciación, puesto en escena y lógica económica. Por otro lado, según Porter y la visión basada en recursos, las ventajas competitivas de los servicios se sustentan en capacidades difíciles de imitar, elemento que tampoco se muestra desarrollado actualmente en la mayor parte de la oferta del mercado chileno.

Así, la brecha identificada responde no a una falta de oferta en el mercado, sino más bien a la falta de un análisis formal que articule la oportunidad, la estrategia y la viabilidad financiera de un servicio canino outdoor altamente especializado, lo que justifica el desarrollo del presente plan de negocios, con el propósito de evaluar en qué medida este modelo es rentable y sostenible en el contexto chileno.

# 6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

## 6.1 DESCRIPCIÓN DE LAS ETAPAS PROPUESTAS

La metodología de trabajo propuesta se construye a partir de una integración de enfoques revisados en el marco teórico. En términos estructurales, se adopta como base el modelo de plan de negocios de Weinberger, el cual define la secuencia y contenidos del documento. Esta estructura se complementa con el enfoque por etapas propuesta por Barringer & Ireland, que orienta el orden de análisis y toma de decisiones a lo largo del desarrollo del proyecto. Finalmente, se incorporan de manera transversal criterios de evaluación utilizados por CORFO, con el objetivo de reforzar la validación práctica, la factibilidad de ejecución y la coherencia entre recursos, actividades y resultados esperados.

En conjunto, esta integración permite desarrollar una metodología coherente con los objetivos del estudio, alineada con la literatura académica y pertinente al contexto aplicado del emprendimiento analizado. Se estructura en un conjunto de etapas secuenciales. Estas etapas responden a una lógica progresiva de análisis, diseño y validación, coherente con los enfoques revisados en el marco teórico, y buscan asegurar consistencia entre la oportunidad identificada, la estrategia propuesta, la capacidad de ejecución y los resultados financieros esperados.

El orden de las etapas es intencional y significativo. En primer lugar, se delimita el proyecto y se establecen supuestos base, con el fin de fijar un marco claro de análisis y evitar inconsistencias posteriores. A continuación, se describe y valida la oportunidad de negocio mediante la recopilación de información secundaria y primaria, permitiendo sustentar empíricamente los supuestos de demanda y disposición a pagar antes de avanzar en el diseño del negocio.

Una vez validada la oportunidad, la metodología avanza hacia el diseño del modelo de negocio y la definición estratégica, utilizando herramientas que permiten estructurar la propuesta de valor, identificar los factores de diferenciación y analizar la posición competitiva del emprendimiento. Sobre esta base, se desarrolla la estrategia comercial y se traduce la propuesta estratégica en un diseño operativo concreto, abordando procesos, recursos humanos, capacidad, infraestructura y cumplimiento regulatorio, elementos críticos en un emprendimiento de servicios con alta responsabilidad operativa.

Posteriormente, se realiza la evaluación económico-financiera del proyecto, integrando los resultados del diseño estratégico y operativo en proyecciones y métricas que permiten estimar la viabilidad del emprendimiento. Este análisis se complementa con una etapa de validación

integral, que incorpora el análisis de riesgos, la evaluación de escenarios y criterios prácticos de factibilidad y trazabilidad de recursos, con el fin de reforzar la robustez del plan y su probabilidad real de ejecución.

Finalmente, los resultados obtenidos a lo largo de las etapas se integran y presentan en un plan de negocios estructurado, asegurando coherencia interna entre diagnóstico, estrategia, operación y evaluación financiera. Esta integración permite evaluar el proyecto de manera global y fundamentar una decisión informada respecto de su viabilidad.

Las etapas definidas sirven de guía para el desarrollo del estudio y estructuran el análisis presentado en los capítulos siguientes, manteniendo una separación clara entre fundamentación teórica, diseño metodológico y ejecución del plan de negocios.

## 6.2 ETAPAS DE DESARROLLO

1. Delimitación del proyecto y supuestos base
    - Precisar servicios incluidos/excluidos, zona, horizonte
    - Definir supuestos críticos (capacidad, mix de servicios, estacionalidad, estándares)
2. Descripción y validación inicial de la oportunidad
    - Recopilar evidencia secundaria (industria, tendencias, benchmarking)
    - Generar evidencia primaria (encuesta)
    - Formular hipótesis de demanda y disposición a pagar
3. Diseño del modelo de negocio
    - Construir BMC
    - Identificar recursos/actividades críticas y cuellos de botella
4. Definición estratégica y ventaja competitiva
    - Diamante Estratégica de Hambrick y Fredrickson
    - Porter: Analizar competencia/sustitutos y posicionamiento competitivo
    - Identificar recursos/capacidades VRIO (RBV) que sostienen la diferenciación
5. Diseño comercial
    - STP
    - 4P
6. Diseño operativo y de ejecución
    - Definir procesos, protocolos, requerimientos de RRHH, roles y control de calidad
    - Dimensionar capacidad (por hectárea / por cuidador / por turno)
    - Infraestructura y equipamiento

- Permisos y cumplimiento regulatorio

7. Modelo financiero y evaluación de viabilidad
    - Estimar inversión inicial y capital de trabajo
    - Construir estructura de costos fijos/variables
    - Proyección de ingresos por servicio y ocupación
    - Calcular punto de equilibrio, VAN, TIR, payback
8. Validación, riesgos y decisión
    - Sensibilidades y escenarios (precio promedio, ocupación, tasa de descuento)
    - Identificación y mitigación de riesgos operativos/regulatorios/mercado
    - Chequeo CORFO: validación empírica, factibilidad, trazabilidad de recursos, riesgos
    - Conclusión de viabilidad (go/no-go) y recomendaciones
9. Redacción e integración del plan (estructura Weinberger)
    - Ordenar resultados en estructura de plan
    - Asegurar consistencia entre diagnóstico, estrategia, operación y números
    - Preparar anexos y evidencia

# 7. DESARROLLO DE METODOLOGÍA

## 7.1 DELIMITACIÓN DEL PROYECTO Y SUPUESTOS BASE

El presente plan de negocios se basa en la formulación de un servicio de guardería y hotel canino con enfoque outdoor, orientado a perros de tutores residentes en la zona nororiente de Santiago que valoran experiencias supervisadas en entornos naturales y controlados. La idea de negocio surge a partir de los antecedentes desarrollados en el Capítulo 5, donde se identifican brechas en la oferta existente, altos niveles de informalidad y una demanda creciente por servicios diferenciados de cuidado canino. A partir de dicho diagnóstico, esta sección delimita los supuestos base que guían el diseño del modelo de negocio y el análisis posterior.

La primera etapa del desarrollo metodológico consiste en delimitar el proyecto y explicitar los supuestos base que guían el análisis. Esta etapa cumple una función crítica: fijar parámetros estables para el resto del estudio, evitando inconsistencias posteriores entre el diagnóstico de mercado, el diseño estratégico, el dimensionamiento operativo y la evaluación financiera. En un plan de negocios de servicios intensivos en operación, como el presente, la claridad de los supuestos es particularmente relevante, dado que variables como capacidad, estándares de manejo, logística y estacionalidad inciden directamente en costos, riesgos y viabilidad económica.

En coherencia con la metodología definida en el Capítulo 6, la delimitación establece el marco del análisis (qué se evalúa, para quién, dónde y en qué horizonte temporal), mientras que los supuestos base fijan criterios de modelación que luego serán validados o ajustados mediante evidencia secundaria, benchmarking, levantamiento primario y consistencia financiera.

### 7.1.1 Delimitación del Proyecto

Esta sección fija los parámetros operables del estudio, es decir, definiciones y reglas que se utilizarán de manera consistente en el análisis de demanda, diseño estratégico, diseño operativo y modelación financiera. A diferencia del alcance general del estudio, aquí se establecen unidades de análisis, criterios de inclusión/exclusión y reglas de modelación, de modo que los resultados del plan de negocios sean comparables internamente y replicables.

#### *Servicios Incluidos y Excluidos*

Para efectos del análisis y de la modelación económica, el servicio se define en tres unidades operables:

1. Guardería diurna (unidad: perro–día): cuidado y manejo de perros en jornada diurna con actividades outdoor controladas.
2. Hotel canino (unidad: perro–noche): estadía nocturna con manejo diurno asociado, para periodos cortos y medianos.
3. Transporte (unidad: perro–viaje / ruta): traslado puerta a puerta como complemento del servicio principal.

Se excluyen del modelo base servicios de adiestramiento formal, veterinaria y peluquería por dos razones metodológicas: (i) requieren recursos, permisos y capacidades distintas que alteran la estructura de costos y el riesgo, y (ii) incorporan fuentes de ingreso que dificultan atribuir resultados a la lógica central del servicio outdoor. En consecuencia, cualquier mención a servicios complementarios se tratará como opción estratégica futura y no formará parte del flujo de caja ni de los supuestos de ingresos del caso base.

Los ingresos y costos se calculan por unidad (perro–día y perro–noche), y el transporte se modela como costo para la guardería y tarifa separable para el hotel.

***Alcance Geográfico Operativo***

El mercado relevante se delimita a tutores de perros residentes en Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes y La Reina. Esta delimitación no se usa solo como descripción, sino como criterio de muestreo y parámetro logístico:

- Demanda: encuestas y benchmarking se enfocan en esa zona, de modo de asegurar consistencia entre el perfil socioeconómico del mercado analizado, la disposición a pagar observada y las características del servicio evaluado.
- Logística: el transporte se modela con una distancia promedio por ruta y un tiempo promedio por circuito, ajustado a esa geografía.
- Restricción: fuera de estas comunas, el servicio se considerará fuera del caso base (puede existir como escenario de expansión, pero no en el modelo base).

La variable “km promedio de transporte por día” se deriva de esta delimitación y se incorpora en costos variables (combustible, tiempo RRHH, mantención).

***Horizonte Temporal de Evaluación***

El horizonte de evaluación es de cinco años, con la siguiente regla metodológica:

- Años 1–3: fase de ramp-up y maduración operativa, caracterizada por una ocupación progresiva, mayores costos relativos de instalación y marketing, y la activación escalonada de capacidad, incluyendo la habilitación de la segunda hectárea una vez consolidada la operación inicial.
- Año 4: etapa de estabilización en régimen, con la operación funcionando a capacidad ampliada y una base de clientes consolidada.
- Año 5: etapa de madurez y evaluación estratégica, orientada a analizar decisiones estructurales de continuidad, expansión, replicabilidad o ajustes del modelo, a partir de la evidencia acumulada del proyecto.

El crecimiento no se modela lineal; se define una curva de ocupación consistente con reputación y recurrencia en servicios.

***Tipos de Clientes Considerados***

Para que la demanda estimada sea consistente con la propuesta de valor y el riesgo operativo, el cliente objetivo se define con dos niveles:

- Cliente económico (tutor): alta valoración de bienestar y seguridad, disposición a pagar por servicio premium, preferencia por conveniencia (transporte) y confianza (protocolos).
- Cliente operativo (perro): elegibilidad operativa basada en criterios mínimos de temperamento, salud y compatibilidad con manejo grupal outdoor.

La distinción entre ambos niveles de cliente tiene implicancias directas en la modelación del proyecto. En particular, la demanda potencial se ajusta mediante un factor de elegibilidad operativa, que reduce el universo teórico de clientes a aquellos compatibles con los estándares de seguridad y calidad definidos. Este ajuste evita sobreestimar la ocupación y permite alinear la estimación de ingresos con la capacidad real del sistema operativo.

Asimismo, la definición de cliente considerada refuerza una lógica de crecimiento controlado. La priorización de clientes compatibles con el modelo outdoor y la mantención de estándares estrictos de admisión implican que la expansión del servicio no depende únicamente del tamaño del mercado, sino también de la capacidad del equipo y de la infraestructura para sostener la calidad del servicio.

### 7.1.2 Supuestos Generales de Análisis

Los supuestos generales del análisis constituyen el conjunto de parámetros iniciales sobre los cuales se construye el desarrollo metodológico del plan de negocios. Estos supuestos permiten operacionalizar la delimitación del proyecto y funcionan como insumos directos para la estimación de demanda, el diseño operativo y la evaluación financiera.

Desde una perspectiva metodológica, se distingue entre dos tipos de supuestos:

- Supuestos a validar, que serán contrastados y ajustados mediante el levantamiento de información secundaria, benchmarking y evidencia primaria, y
- Supuestos de diseño, que corresponden a decisiones estratégicas deliberadas orientadas a resguardar la calidad del servicio, la seguridad operativa y la coherencia de la propuesta de valor, aun cuando ello implique limitar el crecimiento potencial del negocio.

Para efectos de trazabilidad y coherencia interna, los supuestos se organizan en cuatro categorías: demanda, operación, finanzas y entorno regulatorio.

#### *Supuestos de Demanda*

Se asume que existe una demanda potencial relevante por servicios de guardería y hotel canino outdoor en las comunas definidas como mercado relevante, asociada a tutores que valoran el bienestar integral del animal, la socialización controlada y la conveniencia logística. No obstante, dicha demanda potencial no se considera equivalente a la demanda efectiva del proyecto.

En coherencia con la definición de cliente operativo, establecida en la sección 7.1.1, se asume que solo una fracción del universo total de perros resulta compatible con el modelo de manejo grupal outdoor. En consecuencia, la estimación de demanda incorpora un ajuste por elegibilidad operativa, que reduce el tamaño del mercado teórico a un subconjunto consistente con los estándares de seguridad y calidad definidos.

Por lo tanto, se asume que la adopción del servicio presenta un comportamiento gradual durante la fase de ramp-up del proyecto, reflejando un proceso de validación del servicio por parte de los clientes, construcción de reputación y generación de recurrencia, en coherencia con las restricciones de capacidad operativa segura definidas para el sistema. La ocupación, por tanto, no se modela como constante ni inmediata, sino mediante una curva de crecimiento progresiva que se estabiliza en etapas posteriores.

La frecuencia de uso, la estacionalidad y la disposición a pagar se consideran variables críticas de la demanda y serán estimadas a partir de una combinación de benchmarking competitivo, levantamiento de información primaria y datos del negocio actual del autor. Hasta su validación empírica, estas variables se tratarán de manera conservadora en el modelo base.

### *Supuestos Operativos*

El diseño operativo del proyecto se construye bajo el supuesto de que la calidad del servicio y la gestión del riesgo constituyen restricciones prioritarias frente a objetivos de volumen o crecimiento acelerado. En este sentido, se asume que la capacidad máxima del sistema no está determinada únicamente por la superficie disponible, sino principalmente por ratios de manejo seguro, tales como la relación cuidador–perros, los protocolos de selección y adaptación, y la complejidad logística del servicio.

Se asume que el servicio de transporte forma parte integral de la guardería canina y se incorpora como una actividad operativa clave, no como una línea de servicio independiente. Los costos y restricciones asociados al transporte (tiempos, rutas, recursos humanos y mantención) se consideran parte del costo unitario del servicio y actúan como un factor limitante de la capacidad diaria efectiva.

Dado lo anterior, se asume que el emprendimiento opera bajo criterios de estandarización progresiva de procesos, de modo que durante la fase de ramp-up existe una mayor carga de supervisión directa y ajustes operativos, mientras que en etapas posteriores se logra una mayor eficiencia y repetibilidad del servicio.

### *Supuestos Financieros*

El modelo financiero se construye sobre la base de una estructura de costos diferenciada entre costos fijos y costos variables, coherente con el diseño operativo del servicio. Se asume que los costos asociados a personal, transporte, infraestructura, insumos, seguros y marketing constituyen los principales componentes de la estructura de costos del emprendimiento.

Los precios del servicio se determinarán considerando el posicionamiento diferenciado del modelo outdoor y la información levantada mediante benchmarking competitivo, ajustados por la estructura de costos unitarios estimada. En el modelo base se asume una política de precios consistente con un posicionamiento de mayor valor percibido, evitando supuestos de captación de volumen mediante precios agresivos.

La evaluación financiera incorpora un horizonte de cinco años y utiliza indicadores tradicionales de inversión: punto de equilibrio, VAN, TIR y período de recuperación. Además, incluye un análisis de sensibilidad centrado en las variables de mayor impacto: ocupación efectiva y precios. El caso base se construye bajo supuestos conservadores, mientras que escenarios alternativos permiten evaluar el efecto de variaciones en dichas variables.

### *Supuestos Regulatorios y de Entorno*

Se asume un entorno regulatorio caracterizado por la ausencia de una normativa sectorial única y específica para servicios de guardería y hotel canino outdoor en Chile. No obstante, la operación de este tipo de emprendimientos se encuentra sujeta a un conjunto de disposiciones legales y normativas generales, tanto a nivel nacional como comunal, que regulan la tenencia responsable, el bienestar animal y el funcionamiento de actividades comerciales que albergan animales de forma temporal. En este contexto, el proyecto adopta un enfoque preventivo y de cumplimiento integral, basado en buenas prácticas, gestión activa del riesgo y observancia de la normativa vigente aplicable.

Desde el punto de vista nacional, se considera el cumplimiento de las obligaciones establecidas en la Ley Nº 21.020 sobre Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía, la cual define y regula los centros de mantención temporal de animales, así como las disposiciones generales de protección y bienestar animal. Asimismo, se asume la inscripción del establecimiento ante el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG) como centro que mantiene animales bajo cuidado temporal, junto con el cumplimiento de las exigencias asociadas a registro, trazabilidad y condiciones de manejo.

A nivel local, y considerando la probable localización del proyecto en la comuna de Lo Barnechea, se incorporan como supuestos regulatorios el cumplimiento de la ordenanza comunal de tenencia responsable de mascotas y animales de compañía, la obtención de una patente municipal para actividades comerciales, el pago de los derechos municipales correspondientes, y la obtención de un informe favorable de uso de suelo emitido por la Dirección de Obras Municipales, que certifique la compatibilidad del terreno con la actividad proyectada. Estas exigencias no constituyen permisos específicos para “guarderías caninas” en sentido estricto, pero sí representan condiciones habilitantes para la operación legal del emprendimiento en dicha comuna.

Desde una perspectiva metodológica, se asume que los requisitos regulatorios, contractuales y de seguros necesarios para operar el servicio, incluyendo seguros de responsabilidad civil y

protocolos de seguridad y manejo, constituyen restricciones de diseño y no variables discrecionales del modelo. En consecuencia, los costos asociados al cumplimiento normativo, a la implementación de protocolos y a la gestión de riesgos se incorporan explícitamente tanto en el diseño operativo como en la estructura de costos del proyecto.

Finalmente, se asume un entorno competitivo altamente fragmentado, con una presencia significativa de oferta informal que opera con menores estándares regulatorios y de control. Este contexto refuerza la necesidad de construir confianza, reputación y diferenciación mediante cumplimiento normativo, profesionalización del servicio y transparencia operativa, justificando un enfoque de crecimiento disciplinado y coherente con la capacidad real de ejecución del emprendimiento.

## 7.2 DISEÑO DEL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

### 7.2.1 Análisis de Industria y Mercado: Fuentes de Información Secundaria

La presente sección describe las fuentes de información secundaria utilizadas para parametrizar el diseño del servicio y orientar la formulación de supuestos operativos y comerciales del proyecto. La información aquí considerada cumple una función metodológica específica: servir como insumo para la definición del modelo de negocio, el diseño del servicio y la estructuración posterior del levantamiento de información primaria. En consecuencia, esta sección no incluye análisis competitivo ni resultados empíricos, los cuales se desarrollan en secciones posteriores del estudio.

***Información de Industria***

La información de industria se utiliza como referencia estructural para comprender cómo se organizan, a nivel general, los servicios formales de guardería y hotel canino, y qué parámetros son habitualmente considerados en su diseño. Este uso no tiene por objetivo describir el tamaño ni el crecimiento del mercado, sino identificar formatos de servicio, unidades económicas y estándares operativos comunes que permitan construir un modelo de negocio coherente y comparable.

En particular, los servicios de cuidado canino se estructuran, en términos generales, en guardería diurna y hotel de 24 horas. Se observa que en servicios formales es habitual la existencia de procesos de selección previa de los perros, manejo grupal supervisado, separación por criterios de tamaño o compatibilidad, y limitaciones explícitas de capacidad, lo que refleja que la calidad del servicio y la gestión del riesgo operan como restricciones estructurales del modelo.

Desde una perspectiva comercial, la información de industria muestra que, en el caso de la guardería diurna, es frecuente la utilización de esquemas de cobro mensual asociados a la cantidad de días de asistencia semanal, en lugar de tarifas estrictamente por día individual. Este tipo de estructura permite fomentar la recurrencia, mejorar la planificación de capacidad y estabilizar los ingresos del servicio. En términos generales, estos esquemas se presentan como planes mensuales escalonados según la frecuencia de uso, por ejemplo, uno a cinco días por semana, con incrementos progresivos en el valor mensual a medida que aumenta la asistencia. Este formato constituye una referencia relevante para el diseño del modelo de ingresos, sin implicar la adopción directa de niveles de precios específicos.

Adicionalmente, la información de industria permite establecer un nivel esperado de profesionalización en este tipo de servicios, caracterizado por la presencia de protocolos definidos, roles operativos claros y procesos estandarizados de manejo. Estos elementos se consideran referencias generales para el diseño del modelo de negocio y del sistema operativo del proyecto, y no como normas rígidas o requisitos regulatorios. Su función metodológica es respaldar las decisiones de diseño adoptadas en etapas posteriores del estudio, particularmente en el modelo de negocio y el diseño operativo.

### *Tendencias del Mercado*

Las tendencias consideradas en esta sección se derivan de la observación sistemática de la oferta existente de servicios formales de guardería y hotel canino en el mercado local, a partir de información secundaria de carácter público. Esta información se utiliza con un propósito metodológico, orientado a identificar patrones de comportamiento y criterios de decisión relevantes para el diseño del servicio y del levantamiento de información primaria, sin constituir un análisis competitivo ni una validación empírica de la demanda. Esta revisión se limita a patrones generales observables en la comunicación pública de la oferta y no incluye comparación sistemática entre competidores, la cual se desarrolla posteriormente en la sección 7.3.

A partir de dicha observación, se identifican como elementos recurrentes en la contratación de este tipo de servicios la importancia atribuida por los tutores a la confianza en el proveedor, la percepción de seguridad del animal, la claridad de los protocolos de manejo y la calidad de la comunicación durante la prestación del servicio. Estos factores se manifiestan de forma consistente en la manera en que los servicios se presentan, comunican y estructuran su relación con los clientes, y se consideran relevantes para definir las variables a medir en el estudio.

Asimismo, se observa que el uso de servicios de guardería canina tiende a organizarse en torno a rutinas relativamente estables de asistencia semanal, lo que se refleja en la oferta de formatos de contratación periódica y en la estructuración de los servicios en torno a la recurrencia. Este patrón se incorpora como supuesto inicial para la formulación de hipótesis de demanda, particularmente en relación con la frecuencia de uso y la preferencia por esquemas de contratación mensuales, sin asumir a priori su magnitud ni su representatividad estadística.

Adicionalmente, se observa que el uso del servicio de hotel canino presenta un comportamiento marcadamente estacional, asociado principalmente a períodos de vacaciones, fines de semana largos y fechas de alta movilidad de los tutores. A diferencia de la guardería diurna, cuyo uso tiende a organizarse en rutinas semanales relativamente estables, el servicio de hotel se caracteriza por una demanda más concentrada en determinados períodos del año, con niveles de ocupación variables. Este patrón se incorpora como un supuesto preliminar para el diseño del modelo de demanda y la posterior proyección de ingresos, y será considerado explícitamente en la formulación de escenarios y en el análisis de sensibilidad del proyecto.

En conjunto, las tendencias aquí identificadas cumplen la función de orientar el diseño del instrumento de levantamiento de información primaria y la definición de supuestos preliminares del modelo, actuando como un insumo observacional que será posteriormente contrastado y ajustado a partir de los resultados empíricos del estudio.

### 7.2.2 Diseño del Levantamiento de Información Primaria

#### *Tipo de Instrumento*

El levantamiento de información primaria se realizará mediante un cuestionario estructurado de autoaplicación, implementado en formato digital (Google Forms). Este instrumento se compone de preguntas cerradas de selección única y múltiple, diseñadas para recopilar información de manera estandarizada, reducir sesgos de interpretación y facilitar el análisis descriptivo posterior.

El instrumento tiene un enfoque exploratorio–descriptivo, coherente con el propósito metodológico del estudio: parametrizar supuestos críticos del modelo de negocio (frecuencia de uso, disposición a pagar, factores de decisión y estacionalidad del hotel), y complementar la evidencia secundaria y el benchmarking competitivo. En consecuencia, el diseño del instrumento privilegia variables accionables para el modelo (unidades perro–día y perro–noche, planes mensuales y atributos de propuesta de valor) por sobre mediciones psicométricas complejas o escalas extensas.

### *Población Objetivo*

La población objetivo corresponde a tutores de perros residentes en las comunas de Lo Barnechea, Vitacura, Las Condes y La Reina, dado que estas comunas constituyen el mercado relevante definido para el plan de negocios. Operativamente, se busca captar respuestas de hogares con uno o más perros, considerando que el servicio evaluado está diseñado para tutores con potencial de contratación de: (i) guardería diurna con transporte y (ii) hotel canino en períodos estacionales.

En coherencia con la delimitación metodológica del proyecto, el instrumento recoge información en dos niveles analíticos complementarios:

- **Cliente económico (tutor):** intención de uso (Q3), comuna de residencia (Q1), condición de necesidad del servicio (Q8), frecuencia potencial de uso de guardería (Q9), relevancia del atributo “outdoor natural real” (Q6), sensibilidad al precio (Q7), disposición a pagar por planes mensuales de guardería (Q10–Q11) y patrones de uso del hotel canino (Q12–Q13).
- **Cliente operativo (perro):** número de perros en el hogar (Q2), tamaño del perro (Q4) y nivel de sociabilidad en contexto grupal (Q5), variables necesarias para interpretar elegibilidad operativa y riesgos asociados al manejo en grupos.

### *Método de Muestreo*

Se utilizará un muestreo no probabilístico, de tipo conveniencia y bola de nieve, basado en difusión digital del cuestionario mediante redes del investigador (clientes actuales, contactos locales, redes sociales y referidos). Esta decisión se justifica por tres elementos: (i) restricciones de tiempo y recursos propias del estudio, (ii) inexistencia de un marco muestral accesible y completo de tutores de perros por comuna, y (iii) pertinencia del enfoque descriptivo del levantamiento, orientado a parametrizar supuestos y no a estimar parámetros poblacionales con inferencia estadística.

En coherencia con ello, el estudio no busca representatividad estadística, sino cobertura suficiente de perfiles relevantes para el modelo (comuna, tamaño del perro, sociabilidad, necesidad de cuidado). Se declara explícitamente que los resultados deben interpretarse como evidencia empírica complementaria para hipótesis del caso base y escenarios, y no como estimación poblacional.

### *Variables Levantadas*

El instrumento de levantamiento de información primaria recoge variables organizadas de acuerdo con una secuencia lógica que avanza desde la caracterización básica del encuestado y del perro, hacia la evaluación de la propuesta de valor, y finalmente hacia la parametrización de la demanda y la disposición a pagar por los servicios de guardería y hotel canino. Esta estructura permite vincular directamente las respuestas con los supuestos de demanda, diseño del servicio y modelación financiera del proyecto.

En términos analíticos, las variables levantadas pueden agruparse en los siguientes bloques:

#### Caracterización del encuestado y del universo de análisis

Este primer conjunto de variables permite delimitar el mercado relevante y establecer la unidad de análisis operativa del estudio.

- Q1: comuna de residencia del encuestado, utilizada para verificar consistencia con el mercado geográfico definido.
- Q2: cantidad de perros en el hogar, incorporando la instrucción explícita de responder en función del perro que más probablemente utilizaría el servicio, lo que permite homogeneizar la interpretación de las respuestas y mantener la unidad perro–cliente como base del análisis.

#### Intención de uso y validación inicial de la oportunidad

Este bloque permite identificar el nivel inicial de interés por el servicio propuesto y descartar respuestas no pertinentes para el análisis posterior.

- Q3: intención de considerar un servicio de guardería y hotel canino con enfoque outdoor, medida en términos de adopción potencial (sí, no, no seguro).

#### Perfil del perro y elegibilidad operativa

Las variables de este bloque permiten evaluar la compatibilidad del perro con el modelo de manejo grupal outdoor, elemento central para la seguridad y la capacidad operativa del proyecto.

- Q4: tamaño del perro (pequeño, mediano o grande), variable relevante para el diseño de grupos, protocolos de manejo y análisis de capacidad.

- Q5: nivel de sociabilidad del perro en interacción con otros perros desconocidos, medido mediante una escala ordinal de cinco niveles, utilizada como proxy de elegibilidad operativa.

**Evaluación de atributos de la propuesta de valor**

Este conjunto de variables permite analizar la relevancia relativa de los principales atributos del servicio desde la perspectiva del tutor.

- Q6: importancia atribuida al enfoque outdoor natural del servicio, en comparación con guarderías urbanas tradicionales.
- Q7: importancia del precio en la decisión de contratación, utilizada para interpretar sensibilidad al precio y priorización de atributos.

**Necesidad del servicio y frecuencia potencial de uso de guardería**

Estas variables permiten vincular la situación cotidiana del tutor con la probabilidad de uso efectivo del servicio de guardería canina.

- Q8: cantidad de días a la semana en que el perro queda solo por seis o más horas, utilizada como indicador de necesidad objetiva del servicio.
- Q9: frecuencia potencial de uso semanal de la guardería canina outdoor, expresada en días por semana.

**Disposición a pagar por la guardería canina**

Este bloque permite parametrizar el modelo de ingresos del servicio de guardería bajo formatos de planes mensuales.

- Q10: rango de precio mensual considerado razonable para un plan de guardería de un día por semana, con transporte incluido.
- Q11: rango de precio mensual considerado razonable para un plan de guardería de tres días por semana, con transporte incluido.

**Uso, estacionalidad y disposición a pagar por el hotel canino**

Finalmente, este conjunto de variables permite caracterizar el comportamiento esperado del servicio de hotel canino, diferenciándolo de la guardería por su naturaleza estacional.

- Q12: frecuencia anual esperada de uso del servicio de hotel canino.

- Q13: períodos principales de uso del hotel canino, permitiendo identificar patrones de estacionalidad.
- Q14: rango de precio por noche considerado razonable para el servicio de hotel canino, con transporte disponible como servicio adicional.

En conjunto, este mapeo de variables permite vincular directamente los resultados del levantamiento primario con la formulación de hipótesis de demanda, el diseño del servicio y las estrategias de pricing, así como con los supuestos de ocupación y estacionalidad del servicio de hotel canino incorporados en la proyección de ingresos.

### *Alcances y Restricciones Metodológicas*

El levantamiento primario presenta limitaciones inherentes a su diseño y método de reclutamiento. En primer lugar, al tratarse de un muestreo no probabilístico, existe sesgo de autoselección, donde es más probable que respondan tutores con mayor interés en servicios premium, mayor familiaridad con redes sociales o mayor cercanía con el contexto del estudio. En segundo lugar, al utilizar un instrumento breve y cerrado, la información capturada prioriza variables de modelación por sobre explicaciones cualitativas profundas, lo cual limita el entendimiento de motivaciones subyacentes.

Adicionalmente, la encuesta mide declaraciones e intenciones, no comportamiento observado, por lo que puede existir discrepancia entre intención de uso y contratación efectiva (sesgo de deseabilidad social o sobreestimación de uso). Finalmente, las preguntas de precio capturan rangos de “razonabilidad percibida” y no una disposición a pagar estimada mediante métodos econométricos, por lo que deben interpretarse como referencia para construir escenarios y parametrizar supuestos del modelo de negocio, no como estimación exacta de precio óptimo.

### *Implicancias para el Análisis*

Dadas estas limitaciones, los resultados del levantamiento primario se utilizarán con un enfoque descriptivo, reportando frecuencias, distribuciones y cruces simples relevantes para la consistencia del modelo. No se realizarán inferencias estadísticas poblacionales ni generalizaciones más allá de la muestra obtenida. En el modelo financiero, los resultados se incorporarán como insumo para parametrización conservadora del caso base y para definición de bandas de escenarios (por ejemplo, rangos de precios aceptables, frecuencia probable de uso y estacionalidad del hotel).

En términos metodológicos, la evidencia primaria operará como mecanismo de triangulación junto con benchmarking y datos del negocio actual del autor, reforzando trazabilidad de supuestos y reduciendo arbitrariedad en la selección de parámetros críticos. Se explicitará, en las secciones de resultados (7.5.1–7.5.2), que las conclusiones derivadas del instrumento son consistentes con el carácter académico del estudio y con el objetivo de evaluar viabilidad bajo incertidumbre razonable, no de estimar demanda con precisión poblacional.

## 7.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO (BENCHMARKING)

El presente análisis del entorno competitivo tiene por objetivo caracterizar la oferta existente de servicios de cuidado canino relevantes para el proyecto, identificando competidores directos e indirectos, describiendo sus principales atributos y sintetizando patrones observables del mercado. Este benchmarking cumple una función descriptiva y comparativa, orientada a contextualizar el diseño del modelo de negocio y a sustentar supuestos que serán utilizados en etapas posteriores del estudio, sin prescribir decisiones estratégicas ni evaluar ventajas competitivas en esta sección.

La información utilizada proviene de fuentes secundarias públicas (sitios web, redes sociales y material comercial disponible), complementada con rangos referenciales observados en la oferta informal. Se declara explícitamente que la heterogeneidad de los servicios y la informalidad de parte relevante del mercado limitan la posibilidad de realizar comparaciones homogéneas en todas las variables analizadas.

### 7.3.1 Identificación de Competidores Relevantes

#### *Competidores Directos*

Se consideran competidores directos aquellos servicios formales que ofrecen guardería canina, hotel canino o ambos, con operación regular, estructura de precios pública y presencia en el mercado que atiende a tutores de la zona nororiente de Santiago. Estos servicios comercializan unidades económicas comparables (perro–día y perro–noche), aun cuando difieran en su enfoque, nivel de especialización o tipo de infraestructura.

A partir del levantamiento realizado, se identifican como competidores directos relevantes los siguientes establecimientos:

- Perryland, ubicado en Colina.
- Dogmates, ubicado en La Reina.
- El Patio Guardería, ubicado en Colina.

- Peluditos, ubicado en Santiago Centro.
- Petting Lodge, ubicado en Lo Barnechea, Camino a Farellones.
- Donde La Cucha, ubicado en Calera de Tango.

Estos servicios presentan distintas estructuras de planes mensuales y combinación de servicios principales y complementarios. En conjunto, representan la oferta formal disponible para tutores que buscan soluciones estructuradas de cuidado diurno o alojamiento temporal.

Dentro de este grupo, se observan diferencias relevantes en el enfoque del servicio. Algunos competidores se posicionan principalmente como guarderías urbanas tradicionales o “colegios” para perros, mientras que otros incorporan elementos de alojamiento o espacios más amplios, sin necesariamente acceso a espacios naturales.

***Competidores Indirectos***

Además de la oferta formal de guarderías y hoteles caninos, el entorno competitivo del proyecto incluye una presencia relevante de prestadores informales o semi-formales, los cuales constituyen competidores indirectos desde la perspectiva del tutor, aun cuando no operen bajo un modelo empresarial estructurado ni con estándares homogéneos de infraestructura y control.

Este grupo está compuesto principalmente por personas naturales o microemprendimientos, que suelen ofrecer de manera conjunta servicios de paseos y hotel caninos de baja capacidad, utilizando una misma base de clientes. Por lo tanto, desde el punto de vista del usuario final, estos servicios se perciben como ofertas integradas de cuidado, más que como servicios aislados.

Esta integración, sin embargo, difiere sustancialmente de la observada en los servicios formales. En el caso de la oferta informal, la integración se basa principalmente en la continuidad personal del prestador y en la relación directa con el tutor, más que en un diseño explícito del modelo de servicio. La operación depende en gran medida de una sola persona, sin una separación clara de funciones, sin protocolos estandarizados documentados y con una capacidad fuertemente limitada por el espacio físico del hogar y la disponibilidad individual del prestador.

En términos de precios, y de acuerdo con información de mercado de carácter referencial, esta oferta informal presenta rangos aproximados de cobro que suelen situarse en niveles iguales o inferiores a los de la oferta formal:

- Paseos individuales urbanos: $8.000–$12.000 por paseo.
- Paseos grupales urbanos: $6.000–$10.000 por paseo.

- Paseos grupales al cerro, generalmente comercializados mediante planes mensuales: valor implícito por paseo entre $11.000 y $20.000, usualmente con transporte incluido.
- Hotel canino informal en domicilios particulares: $15.000–$30.000 por noche, dependiendo del tamaño del perro, la temporada y el nivel de confianza con el tutor.

Estos valores se presentan con un propósito descriptivo, y no corresponden a un levantamiento sistemático ni a estructuras tarifarias formales, dada la naturaleza no regulada y altamente heterogénea de este segmento.

Desde una perspectiva competitiva, estos prestadores informales actúan como sustitutos funcionales parciales de los servicios formales de guardería y hotel. Compiten principalmente en dimensiones como cercanía, flexibilidad percibida, trato personalizado y, en muchos casos, precio. No obstante, presentan limitaciones estructurales relevantes: capacidad reducida, alta dependencia de la persona que presta el servicio, ausencia de sistemas formales de respaldo operativo, y mayores restricciones para escalar, estandarizar procesos o absorber picos de demanda.

En consecuencia, aunque estos servicios informales ofrecen una integración real entre paseos y hotel desde la experiencia del cliente, no replican el modelo operativo ni el nivel de control de los servicios formales analizados. Su inclusión como competidores indirectos resulta metodológicamente necesaria para comprender el contexto competitivo fragmentado en el que se inserta el proyecto, así como el conjunto de alternativas efectivamente consideradas por los tutores al momento de decidir cómo resolver las necesidades de cuidado de sus perros.

### 7.3.2 Variables de Comparación

#### *Servicios Ofrecidos*

La oferta formal analizada se estructura principalmente en torno a dos servicios centrales: guardería canina diurna y hotel canino. La guardería diurna constituye el servicio principal para la mayoría de los competidores directos y se organiza predominantemente mediante planes mensuales asociados a una frecuencia semanal definida (uno a cinco días por semana), lo que permite establecer relaciones de largo plazo con los clientes y planificar la ocupación.

El servicio de hotel canino se ofrece como servicio independiente. Aunque está disponible de forma continua, su uso presenta un carácter más estacional asociado a períodos específicos del año, diferenciándose operativamente del uso recurrente de la guardería.

El transporte aparece como un servicio relevante en la oferta formal, aunque con distintos niveles de integración. En la mayoría de los establecimientos se incluye como parte de los planes mensuales de guardería, mientras que en otros se cobra como tarifa adicional. Cuando está asociado a hotel, siempre es considerado un servicio suplementario. Esta variabilidad refleja distintos enfoques logísticos y niveles de complejidad operativa dentro de la oferta existente.

En el caso de los competidores indirectos, si bien no operan bajo un esquema formal de guardería, es habitual que los servicios de paseos y hotel se ofrezcan de manera conjunta a una misma base de clientes. Desde la perspectiva del tutor, estos prestadores informales entregan una solución integrada de cuidado.

### *Estructura de Precios*

La estructura de precios de los competidores directos se organiza principalmente en torno a planes mensuales de guardería y tarifas por noche para el hotel canino, siendo estos los componentes centrales del modelo económico. Los planes mensuales concentran la mayor parte de la oferta de guardería, mientras que la modalidad de día suelto, cuando existe, cumple un rol de prueba o captura de clientes y no representa el eje del servicio.

En varios establecimientos se observa una segmentación de precios por tamaño del perro, especialmente en el servicio de hotel canino y, en algunos casos, también en la guardería. No obstante, esta segmentación no es homogénea ni universal, coexistiendo esquemas con diferenciación explícita y otros con límites de tamaño sin escalamiento tarifario claro.

El transporte puede estar incluido en ciertos planes mensuales o cobrarse como servicio adicional, lo que introduce diferencias relevantes en el costo total percibido por el cliente, sin que ello altere la estructura base del servicio.

En la oferta informal, los precios presentan una mayor dispersión y menor estandarización, tanto en paseos como en hotel, lo que dificulta comparaciones directas con la oferta formal. Estos precios cumplen principalmente una función referencial para dimensionar el rango de alternativas disponibles en el mercado.

### *Propuesta de Valor*

La propuesta de valor comunicada por los competidores formales se centra de manera consistente en el cuidado, la seguridad y el bienestar del perro, junto con la tranquilidad del tutor durante su ausencia. En la mayoría de los casos, se enfatiza la supervisión, la socialización controlada y la responsabilidad asociada al cuidado profesional.

Sin embargo, el análisis comparativo evidencia diferencias en el grado de integración y profundidad de dicha propuesta. Algunos servicios priorizan el alojamiento o el cuidado básico, mientras que otros incorporan una experiencia más amplia que combina rutinas estructuradas, manejo grupal y servicios complementarios. Asimismo, no todos los competidores articulan explícitamente la propuesta de valor con el tipo de entorno físico, el nivel de actividad ofrecida y los protocolos de manejo, lo que genera variaciones en la coherencia interna del servicio.

En el caso de los competidores indirectos, la propuesta de valor se sustenta principalmente en la relación personal con el tutor, la cercanía y el trato individualizado. Esta propuesta integrada desde la experiencia del cliente no se apoya en estandarización ni en protocolos formales, sino en la confianza construida a partir de la continuidad del prestador.

***Ubicación y Capacidad***

Los competidores directos se distribuyen geográficamente tanto dentro como fuera de la zona nororiente de Santiago. Algunos establecimientos se ubican directamente en comunas del mercado objetivo, mientras que otros operan desde comunas periféricas, atendiendo a clientes del sector mediante desplazamientos o transporte.

La información pública disponible no permite identificar con precisión la capacidad máxima, los ratios operativos ni la superficie efectiva de cada servicio formal. En consecuencia, la variable capacidad se reconoce como una limitación de información, y se aborda de forma cualitativa, asumiendo que todos los establecimientos operan con cupos finitos y restricciones operativas relevantes.

En el caso de los servicios informales, la capacidad se encuentra fuertemente limitada por el espacio residencial y la disponibilidad individual del prestador, lo que restringe el volumen de perros que pueden atender simultáneamente.

***Diferenciadores Percibidos***

El análisis de la comunicación pública de los servicios permite identificar un conjunto de diferenciadores percibidos, entendidos como aquellos atributos que los oferentes utilizan para presentarse y distinguirse ante los tutores. Este análisis se limita a elementos declarados en canales públicos y no evalúa la efectividad ni la implementación real de dichos atributos.

Un diferenciador frecuente es el énfasis en supervisión y cuidado profesional, expresado mediante referencias a monitoreo constante, manejo responsable y experiencia del equipo. En algunos casos, se menciona explícitamente la existencia de procesos de evaluación previa del

perro o criterios de compatibilidad para el manejo grupal, sin que se detallen siempre protocolos específicos. Además, la segmentación por tamaño del perro también es utilizada como elemento comunicacional asociado al manejo y la seguridad.

Asimismo, varios competidores formales utilizan como diferenciador la incorporación de servicios complementarios, tales como peluquería, atención veterinaria, tienda especializada o paseos adicionales. Estos servicios amplían la propuesta de valor, aunque no siempre se integran de manera explícita con el servicio principal de guardería o hotel.

El entorno físico también aparece como un elemento diferenciador en la comunicación, aunque con distintos grados de centralidad. Mientras algunos servicios destacan la existencia de patios o espacios cerrados para la actividad del perro, otros ponen mayor énfasis en instalaciones urbanas controladas o en la comodidad del alojamiento, sin que el entorno natural sea un atributo explícito en todos los casos.

En el caso de los competidores informales, los diferenciadores percibidos se construyen principalmente en torno a la relación personal con el tutor, el trato individualizado y la idea de cuidado “como en casa”. Elementos como el bajo número de perros atendidos simultáneamente y la continuidad del prestador aparecen como atributos centrales de diferenciación, más que características estructurales del servicio.

En conjunto, estos diferenciadores reflejan las distintas dimensiones sobre las cuales compite la oferta actual en el mercado: cuidado, seguridad, personalización, entorno y servicios complementarios. Su análisis permite comprender cómo los distintos actores buscan posicionarse ante los tutores, sin anticipar aún la evaluación estratégica de dichas propuestas.

### 7.3.3 Síntesis Competitiva

#### *Patrones del Mercado*

Del análisis del entorno competitivo se desprenden varios patrones relevantes. En primer lugar, la oferta formal de servicios de guardería y hotel canino presenta una alta fragmentación, con múltiples operadores de pequeña y mediana escala y sin un actor claramente dominante. Esta estructura fragmentada sugiere un mercado competitivo, donde la diferenciación y la gestión operativa adquieren un rol central para la sostenibilidad de los servicios.

En segundo lugar, se observa una segmentación por tamaño del perro en la estructura de precios, especialmente en el servicio de hotel canino. Esta segmentación es frecuente, pero no universal: algunos establecimientos la aplican de manera sistemática, mientras que otros operan con límites

de tamaño sin una diferenciación tarifaria explícita. Este patrón refleja distintos enfoques en la gestión del riesgo, la operación y la capacidad, más que una práctica homogénea del mercado.

Un tercer patrón relevante es la diferenciación funcional entre los servicios de guardería y hotel caninos. La guardería presenta un uso predominantemente recurrente, asociado a rutinas semanales, mientras que el hotel canino muestra un comportamiento marcadamente estacional, concentrado en períodos específicos del año. Esta diferencia tiene implicancias operativas y económicas relevantes, tanto en la planificación de capacidad como en la proyección de ingresos.

Finalmente, se observa la coexistencia de una oferta formal e informal dentro del mismo mercado. Los servicios informales cumplen un rol relevante como sustitutos funcionales parciales, especialmente para tutores que priorizan cercanía, flexibilidad, trato personalizado o menor costo. Esta coexistencia refuerza el carácter heterogéneo del mercado y la diversidad de criterios utilizados por los tutores al momento de elegir un servicio de cuidado para sus perros.

### *Espacios de Oportunidad*

El benchmarking permite identificar espacios de oportunidad a partir de diferencias en el grado de integración y coherencia interna de los modelos existentes, más que por la ausencia de servicios estructurados en el mercado. En particular, se observan variaciones relevantes en la forma en que los competidores articulan los servicios de guardería, hotel y transporte, así como en la relación entre la propuesta de valor comunicada, el entorno físico disponible y el manejo operativo efectivo.

Si bien varios competidores formales cuentan con servicios integrados, protocolos definidos y propuestas de valor consistentes con su operación, estas dimensiones no siempre se presentan alineadas de manera explícita. En algunos casos, la comunicación del servicio enfatiza atributos que no se reflejan claramente en el diseño del entorno físico o en los procesos de manejo declarados, lo que genera distintos niveles de coherencia interna entre discurso y operación.

Adicionalmente, la dispersión geográfica de la oferta —con establecimientos ubicados tanto dentro como fuera de la zona nororiente de Santiago— introduce diferencias relevantes en accesibilidad y conveniencia logística para el mercado objetivo, sin que exista una concentración clara de servicios que integren de manera consistente cuidado formal, manejo grupal estructurado y entornos físicos amplios bajo un mismo modelo operativo.

Desde una perspectiva metodológica, estos espacios de oportunidad no constituyen decisiones estratégicas en sí mismas, sino insumos descriptivos que permiten delimitar el espacio de

factibilidad del proyecto. La forma en que estos elementos se traducen en decisiones de diseño del modelo de negocio y de estrategia competitiva se desarrolla en las secciones posteriores del estudio, manteniendo una separación explícita entre diagnóstico competitivo y definición estratégica.

### *Supuestos Derivados del Análisis Competitivo*

A partir del análisis del entorno competitivo, se establecen una serie de supuestos que actúan como restricciones y criterios de diseño para el desarrollo del modelo de negocio, sin prescribir aún decisiones estratégicas específicas. En primer lugar, se asume que la capacidad operativa constituye una restricción estructural del servicio, dado que tanto la oferta formal como la informal observada operan con cupos finitos y con límites asociados a la gestión del riesgo, la supervisión y la calidad del manejo.

En segundo lugar, se asume la coexistencia de oferta formal e informal como una característica permanente del mercado, lo que implica que el proyecto se inserta en un entorno competitivo fragmentado, donde los tutores comparan alternativas con distintos niveles de formalización, estándares y estructuras de costos.

En tercer lugar, se asume una diferenciación funcional clara entre los servicios de guardería y hotel caninos, en términos de patrones de uso, recurrencia y estacionalidad, lo que justifica su modelación como unidades económicas diferenciadas en etapas posteriores del análisis.

Asimismo, se asume que el transporte constituye un componente relevante del servicio, cuya integración parcial o total tiene implicancias directas en la conveniencia percibida por el cliente, la complejidad logística y la estructura de costos del modelo.

Finalmente, se reconoce como limitación metodológica la falta de información pública homogénea respecto de la capacidad máxima y los ratios operativos de los competidores formales, lo que refuerza la necesidad de dimensionar la capacidad del proyecto a partir de criterios internos de seguridad, manejo y control de calidad, en lugar de referencias promedio de mercado.

Estos supuestos derivados del benchmarking se incorporan explícitamente como insumos para el diseño del modelo de negocio y para la posterior definición estratégica del emprendimiento, manteniendo la coherencia metodológica del estudio y la separación entre análisis descriptivo y toma de decisiones.

En este contexto competitivo, el proyecto se describe como una alternativa de nicho dentro de un mercado fragmentado, caracterizado por una oferta mayoritariamente estandarizada y con

distintos grados de formalización. Desde una perspectiva descriptiva, el modelo propuesto se distingue por su énfasis en supervisión, manejo estructurado de grupos, integración de servicios y uso de entornos naturales controlados, atributos que, según el análisis precedente, no se presentan de manera consistente en la oferta existente. Este perfil resulta coherente con el segmento de tutores identificado en el diseño del levantamiento de información, quienes presentan mayor sensibilidad a variables de bienestar, seguridad y coherencia operativa, y una mayor disposición a pagar por servicios especializados.

En base a lo anterior, el capítulo siguiente aborda el diseño del modelo de negocio incorporando estas restricciones como criterios explícitos de diseño, manteniendo la separación entre diagnóstico y decisión.

## 7.4 DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIOS

### 7.4.1 Aplicación del Business Model Canvas

Con el objetivo de estructurar de manera integrada el funcionamiento del emprendimiento propuesto, se utiliza el Business Model Canvas (BMC) como herramienta descriptiva del modelo de negocio. Su aplicación permite representar, de forma sintética y coherente, cómo el proyecto crea, entrega y captura valor, articulando los elementos comerciales, operativos y económicos previamente analizados.

El BMC se emplea en esta etapa con un propósito metodológico, no estratégico: su función es ordenar y vincular los componentes del modelo, asegurando consistencia interna entre la propuesta de valor, los segmentos atendidos, los recursos requeridos y la lógica general de ingresos y costos. No se introducen aún decisiones de posicionamiento competitivo ni definiciones cuantitativas, las cuales se desarrollan en secciones posteriores del capítulo.

A continuación, se describen los nueve bloques del Business Model Canvas aplicados al emprendimiento de guardería y hotel canino con enfoque outdoor.

***Segmentos de Clientes***

El modelo de negocio se orienta a tutores de perros residentes en comunas del sector nororiente de Santiago, definidos como el cliente económico del servicio y responsables de la contratación y pago de las prestaciones ofrecidas. Se trata de un segmento caracterizado por una alta valoración del bienestar integral de sus mascotas y por la necesidad de soluciones profesionales de cuidado durante jornadas laborales, viajes u otras situaciones de ausencia.

En coherencia con la delimitación metodológica establecida previamente, el diseño del modelo distingue entre el cliente económico (tutor) y el cliente operativo (perro), entendido este último como el usuario final del servicio. Las necesidades del perro en términos de seguridad, estimulación física, socialización y manejo grupal adecuado operan como restricciones centrales del diseño de la propuesta de valor y del sistema operativo del modelo.

***Propuesta de Valor***

La propuesta de valor del emprendimiento se basa en ofrecer servicios de guardería diurna y hotel canino en un entorno outdoor natural real, bajo condiciones controladas de seguridad y manejo profesional. A diferencia de guarderías tradicionales de tipo urbano o indoor, el servicio busca entregar una experiencia que privilegia el contacto con la naturaleza además de la actividad física y la socialización estructurada entre perros.

Esta propuesta de valor se articula, a nivel de diseño del modelo, en torno a cuatro atributos centrales:

(i) uso de un terreno natural cerrado y controlado,
(ii) formación de grupos reducidos compatibles en tamaño y temperamento,
(iii) estándares elevados de seguridad y supervisión, y
(iv) protocolos operativos orientados al bienestar animal y a la prevención de riesgos.

De manera complementaria, el modelo incorpora un servicio de transporte puerta a puerta, que reduce fricciones logísticas para los tutores y facilita el acceso al servicio, reforzando la conveniencia sin comprometer el carácter outdoor de la experiencia.

***Canales***

La captación y relación con los clientes se realiza principalmente a través de canales directos, tales como redes sociales, recomendaciones boca a boca y contacto directo con el emprendimiento. La operación del servicio no depende de intermediarios comerciales, lo que permite mantener control sobre la experiencia del cliente y la comunicación de la propuesta de valor.

El transporte puerta a puerta funciona también como un canal operativo clave, ya que conecta físicamente al cliente con el servicio y constituye parte integral de la experiencia ofrecida. Adicionalmente, el servicio de transporte, al operar de manera regular en el espacio urbano, constituye un punto de contacto visible del emprendimiento, lo que puede contribuir de forma indirecta al reconocimiento del servicio.

### *Relación con los clientes*

El modelo contempla una relación de tipo personalizada y de largo plazo, basada en la confianza, la comunicación directa y la consistencia en la calidad del servicio. Dado que los tutores delegan el cuidado de sus perros, la relación se caracteriza por un alto componente relacional y reputacional.

La continuidad del servicio, la recurrencia en la guardería diurna y la repetición del uso del hotel canino refuerzan la lógica de relaciones estables, donde la confianza acumulada y la experiencia previa influyen significativamente en la decisión de recompra.

### *Fuentes de ingreso*

Las principales fuentes de ingreso del modelo corresponden a:

(i) servicios de guardería canina diurna y
(ii) servicios de hotel canino por noche.

El servicio de transporte puerta a puerta se integra como parte del diseño del servicio. En el caso de la guardería, se incorpora al valor del servicio principal, mientras que en el servicio de hotel puede ofrecerse como complemento opcional, sin constituir una fuente de ingresos estructural del modelo.

En esta etapa del análisis, las fuentes de ingreso se definen únicamente en términos conceptuales, sin asignación de precios ni volúmenes. La lógica de captura de valor del modelo se basa en el pago por uso, con potencial de recurrencia en el tiempo, particularmente en el caso de la guardería diurna, mientras que el servicio de hotel presenta un patrón de uso más esporádico y estacional, coherente con los supuestos de demanda definidos previamente.

### *Recursos clave*

El funcionamiento del modelo depende de una combinación de recursos físicos, humanos y organizacionales. Entre los recursos clave se encuentran el terreno outdoor cerrado, la infraestructura básica de apoyo, los vehículos para transporte, y el capital humano especializado en manejo y cuidado canino.

Adicionalmente, adquieren relevancia recursos intangibles como el conocimiento operativo, los protocolos de seguridad, la experiencia acumulada en el manejo de grupos de perros y la reputación y confianza construidas en torno al servicio, los cuales inciden directamente en la calidad percibida y en la sostenibilidad del modelo.

### *Actividades clave*

Las actividades clave del emprendimiento incluyen la supervisión y manejo diario de los perros, la organización de grupos compatibles, la ejecución de protocolos de seguridad, la logística de transporte y la comunicación con los tutores.

Estas actividades se desarrollan de manera continua y coordinada, siendo intensivas en ejecución y control operativo, lo que refuerza el carácter del modelo como un emprendimiento de servicios altamente dependiente de la calidad de sus procesos.

### *Socios clave*

El modelo considera como socios clave a un conjunto acotado de actores externos que cumplen un rol habilitante o de mitigación de riesgos relevantes para la operación. Entre ellos se incluyen servicios veterinarios de respaldo, necesarios para la atención de contingencias y situaciones de emergencia, y proveedores de seguros de responsabilidad civil, cuya cobertura constituye una condición esencial para la operación profesional del servicio.

Asimismo, el acceso y uso del terreno outdoor en el cual se desarrolla la actividad —ya sea mediante propiedad, arriendo u otra forma contractual— configura una relación estructural clave para el modelo, en la medida en que condiciona la localización, la capacidad operativa y la continuidad del servicio.

Estos socios no participan directamente en la entrega del servicio central, pero su rol resulta crítico para sostener los estándares de seguridad, control de riesgos y viabilidad operativa definidos en el diseño del modelo de negocio.

### *Estructura de costos*

La estructura de costos del modelo se compone de una combinación de costos fijos estructurales, costos operativos semi-variables y costos escalonados asociados a la capacidad. Entre los costos fijos se incluyen aquellos vinculados al uso y mantención del terreno outdoor, la dotación mínima de recursos humanos, los seguros y los costos asociados a la disponibilidad del vehículo de transporte.

Adicionalmente, el modelo presenta costos operativos que varían en función de la intensidad de la operación, tales como el consumo de combustible, el desgaste y mantención proporcional del vehículo y la extensión de jornadas operativas, los cuales no escalan de forma lineal con el número de perros atendidos, sino en función de rutas, turnos y días de operación.

Finalmente, existen costos escalonados directamente asociados a los límites de capacidad definidos por criterios de seguridad y manejo, tales como la incorporación de nuevos cuidadores o el refuerzo de supervisión al superar determinados umbrales de perros por jornada. Esta estructura implica que el crecimiento del servicio no es continuo, sino condicionado por saltos discretos de capacidad, coherentes con el enfoque de control operativo y calidad del servicio.

En esta etapa del análisis, la estructura de costos se define de manera conceptual, con el objetivo de identificar los principales drivers de costo y su relación con la capacidad operativa. La cuantificación detallada y el cálculo de costos unitarios se desarrollan en secciones posteriores del capítulo.

### 7.4.2 Coherencia del Modelo de Negocio

El presente apartado tiene por objetivo evaluar la coherencia interna del modelo de negocio descrito en la sección 7.4.1, focalizando el análisis en aquellas relaciones que resultan estructurales para la creación, entrega y captura de valor. En particular, se analizan tres aristas consideradas críticas desde la lógica del Business Model Canvas: la relación entre propuesta de valor y segmento atendido, la consistencia entre fuentes de ingreso y estructura de costos, y la adecuación del rol de socios y actividades clave para la ejecución del modelo.

Este análisis no pretende evaluar exhaustivamente todas las interacciones posibles entre los bloques del BMC, sino verificar la ausencia de contradicciones relevantes y la viabilidad conceptual del modelo en su conjunto, manteniendo el carácter metodológico de esta etapa del estudio.

#### *Relación Propuesta de Valor – Segmento*

La propuesta de valor definida para el emprendimiento presenta una coherencia directa con las características y necesidades del segmento de clientes identificado. Por una parte, el cliente económico —tutores de perros residentes en comunas del sector nororiente de Santiago— demanda soluciones profesionales de cuidado que reduzcan fricciones logísticas, aseguren altos estándares de seguridad y ofrezcan una experiencia diferenciada para sus mascotas. Por otra parte, el cliente operativo —el perro— introduce restricciones específicas en términos de manejo, socialización, estimulación física y control de riesgos.

El enfoque outdoor del servicio, la formación de grupos reducidos compatibles y la existencia de protocolos operativos estrictos responden de manera directa a estas restricciones, permitiendo entregar una experiencia alineada tanto con las expectativas del tutor como con las necesidades

del perro. Asimismo, la incorporación del transporte puerta a puerta como parte del diseño del servicio refuerza la conveniencia para el cliente económico, sin comprometer los criterios de seguridad y control que exige el manejo del cliente operativo.

En este sentido, la propuesta de valor no se construye de forma abstracta, sino que emerge como una consecuencia lógica de la delimitación del segmento y de las condiciones operativas previamente establecidas, lo que refuerza la coherencia funcional del modelo.

### *Fuentes de Ingreso y Estructura de Costos*

La lógica de ingresos del modelo, basada en servicios de guardería canina diurna y hotel canino por noche, resulta consistente con la estructura de costos definida a nivel conceptual. La guardería diurna presenta un patrón de uso recurrente, mientras que el servicio de hotel responde a una demanda más esporádica y estacional, lo que permite articular distintas dinámicas de utilización del servicio sin modificar la base operativa del modelo.

Por su parte, la estructura de costos se caracteriza por una combinación de costos fijos estructurales, costos operativos semi-variables y costos escalonados asociados a la capacidad. Esta configuración implica que el crecimiento del servicio no es continuo ni proporcional al número de perros atendidos, sino que se encuentra condicionado por umbrales definidos por criterios de seguridad, manejo y supervisión. En particular, la necesidad de incorporar nuevos cuidadores o reforzar la supervisión al superar determinados niveles de ocupación introduce saltos discretos en los costos, coherentes con el enfoque de control operativo del modelo.

La relación entre ingresos y costos, por tanto, no se sustenta en economías de escala ilimitadas, sino en un crecimiento disciplinado y acotado por la capacidad real de ejecución. Esta coherencia refuerza la viabilidad conceptual del modelo y prepara el análisis posterior de capacidad, costos unitarios y evaluación financiera.

### *Rol de Socios y Actividades Claves*

Las actividades clave del modelo incluyen la supervisión y manejo de los perros, la organización de grupos compatibles, la ejecución de protocolos de seguridad, la logística de transporte y la comunicación con los tutores. Estas actividades se encuentran mayoritariamente internalizadas, lo que resulta coherente con un servicio intensivo en control operativo y con una responsabilidad directa sobre el bienestar animal.

Los socios clave identificados cumplen funciones específicas de habilitación y mitigación de riesgos, sin intervenir directamente en la entrega del servicio central. En particular, los servicios

veterinarios de respaldo permiten gestionar contingencias y situaciones de emergencia, mientras que los proveedores de seguros de responsabilidad civil constituyen una condición necesaria para la operación profesional del servicio. Adicionalmente, la relación asociada al acceso y uso del terreno outdoor configura un elemento estructural del modelo, en la medida en que condiciona la localización, la capacidad y la continuidad de la operación.

La existencia de un número acotado de socios clave, junto con la internalización de las actividades críticas, refuerza la coherencia del modelo con su enfoque de control, calidad y reducción de riesgos, sin generar dependencias externas innecesarias para la escala y naturaleza del emprendimiento analizado.

## 7.5 ANÁLISIS DE DEMANDA Y PROPUESTA DE VALOR

### 7.5.1 Caracterización del Segmento y Resultados del Levantamiento

#### *Perfil General del Encuestado y del Perro*

Con el objetivo de caracterizar el segmento de clientes potenciales al que se orienta el emprendimiento, esta subsección presenta una descripción del perfil general de los encuestados y de los perros considerados en el levantamiento de información primaria. El análisis se basa exclusivamente en las respuestas correspondientes al mercado objetivo definido, entendido como personas residentes en la zona geográfica delimitada que además declararon una intención positiva de uso del servicio. Las tablas incluidas permiten identificar este subconjunto y describir sus principales características, sirviendo como base contextual para el análisis de demanda desarrollado en las subsecciones siguientes.

La *Tabla 7.5.1* presenta de manera integrada la relación entre la localización geográfica de los encuestados y su disposición declarada a utilizar un servicio de guardería y hotel canino con enfoque outdoor. Esta tabla permite identificar explícitamente el subconjunto de personas que cumplen simultáneamente con ambos criterios, el cual constituye el mercado objetivo operativo del presente estudio.

*Tabla 7.5.1: Distribución de encuestados según zona de residencia e intención declarada de uso del servicio*

| Zona / Declaración de Uso | Zona Objetivo | Zona de Posible Expansión | Fuera de Zona Objetivo | Total |
|---|---|---|---|---|
| **Sí lo Usaría** | **39,0%** | 12,5% | 20,6% | **72,1%** |
| **No la Usaría** | 8,1% | 1,5% | 1,5% | **11,0%** |
| **No estoy Seguro/a** | 5,9% | 6,6% | 4,4% | **16,9%** |
| **Total** | **52,9%** | **20,6%** | **26,5%** | **100,0%** |

*Fuente: elaboración propia a partir de encuesta aplicada.*

La delimitación analítica del mercado relevante permite evitar la inclusión de percepciones provenientes de personas que, ya sea por residir fuera de la zona objetivo o por no manifestar interés en el servicio, no forman parte del mercado considerado. En consecuencia, todo el análisis de demanda presentado en este capítulo se apoya exclusivamente en este subconjunto de encuestados.

La *Tabla 7.5.2* muestra que el perfil predominante corresponde a hogares con un solo perro, aunque también se observa una presencia relevante de hogares con dos o más perros. Este resultado permite describir al tutor típico del segmento analizado como propietario de un único perro, sin que ello excluya la existencia de hogares con más de uno dentro del mercado objetivo.

*Tabla 7.5.2: Número de perros por hogar en el mercado objetivo*

| Número de Perros | Porcentaje de Respuestas |
|---|---|
| **1 perro** | 71,7% |
| **2 perros** | 20,8% |
| **3 o más perros** | 7,5% |

*Fuente: elaboración propia a partir de encuesta aplicada.*

Tal como se definió en el diseño del instrumento, en los casos de hogares con más de un perro, las respuestas se realizaron considerando al animal con mayor probabilidad de uso del servicio. Esta decisión metodológica introduce una simplificación necesaria para efectos del análisis exploratorio, pero permite mantener consistencia en la interpretación de los resultados. Cabe señalar que, si bien el instrumento contemplaba la posibilidad de declarar no tener perro, esta alternativa no fue seleccionada por ninguno de los encuestados.

En relación con el tamaño del perro considerado, la *Tabla 7.5.3* evidencia una concentración predominante en perros de tamaño mediano y grande, con una menor representación de perros

pequeños. Esta distribución permite caracterizar al segmento analizado como compuesto mayoritariamente por perros que requieren niveles moderados a altos de actividad física.

*Tabla 7.5.3: Distribución del tamaño del perro en el mercado objetivo*

| Tamaño de Perro | Porcentaje de Respuestas |
|---|---|
| **Pequeño** | 11,3% |
| **Mediano** | 60,4% |
| **Grande** | 28,3% |

*Fuente: elaboración propia a partir de encuesta aplicada.*

Estos resultados deben interpretarse exclusivamente como una descripción del perfil de los perros considerados por los encuestados que conforman el mercado objetivo, sin asumir representatividad estadística respecto del total de perros existentes en la zona geográfica analizada.

La *Tabla 7.5.4* muestra que la mayoría de los encuestados clasifica a su perro en niveles medios y altos de sociabilidad al interactuar con otros perros desconocidos, concentrándose principalmente en las categorías “medianamente sociable” a “muy sociable”. Las medidas de tendencia central refuerzan esta predominancia dentro del segmento analizado, con una moda de “muy sociable” y una mediana de “sociable”.

*Tabla 7.5.4: Sociabilidad percibida del perro en el mercado objetivo*

| Sociabilidad | Porcentaje de Respuestas |
|---|---|
| **Nada Sociable** | 0,0% |
| **Poco Sociable** | 11,3% |
| **Medianamente Sociable** | 28,3% |
| **Sociable** | 24,5% |
| **Muy Sociable** | 35,8% |

*Fuente: elaboración propia a partir de encuesta aplicada.*

Es importante destacar que este resultado refleja un componente de autoselección inherente al diseño del estudio. Dado que el análisis se restringe a encuestados que declararon una intención positiva de uso del servicio, las respuestas capturan el perfil de perros que sus propios tutores consideran compatibles con un servicio grupal de estas características. En este contexto, la sociabilidad percibida no debe interpretarse como una distribución general de la población canina, sino como una característica del mercado relevante definido para el proyecto.

Adicionalmente, esta variable corresponde a una autopercepción del tutor, y no a una evaluación conductual objetiva del animal, lo que constituye una limitación propia del método de levantamiento utilizado y debe ser considerada al interpretar los resultados.

### *Preferencias y Necesidades Declaradas*

Esta subsección describe las principales preferencias y necesidades declaradas por los encuestados que conforman el mercado objetivo, en relación con atributos relevantes del servicio propuesto y con la situación cotidiana de cuidado del perro. El análisis permite contextualizar la demanda potencial del servicio desde la perspectiva de los propios tutores, sin realizar inferencias poblacionales ni evaluaciones causales.

Tal como se desprende de la delimitación del mercado objetivo presentada en la subsección anterior, el análisis considera únicamente a encuestados que declararon una intención positiva de uso de un servicio de guardería y hotel canino con enfoque outdoor. En este sentido, la intención declarada opera como un criterio de elegibilidad analítica, permitiendo focalizar la caracterización de preferencias y necesidades en aquellos casos que, al menos a nivel declarativo, consideran compatible este tipo de servicio con las características de su perro y su situación personal.

En consecuencia, los resultados presentados a continuación deben interpretarse como descriptivos del segmento que manifiesta interés en el servicio, y no como una medida de aceptación general dentro de la población total encuestada.

La *Tabla 7.5.5* presenta la valoración que los encuestados asignan al uso de entornos naturales amplios, en comparación con instalaciones urbanas tradicionales. Los resultados muestran una concentración de respuestas en los niveles medios y altos de importancia, lo que sugiere que, dentro del mercado objetivo, el componente outdoor constituye un atributo relevante en la percepción del servicio.

*Tabla 7.5.5: Importancia declarada del enfoque outdoor en la decisión de contratación en el mercado objetivo*

| Importancia de Entorno Outdoor | Porcentaje de Respuestas |
|---|---|
| **Nada Importante** | 1,9% |
| **Poco Importante** | 1,9% |
| **Medianamente Importante** | 18,9% |
| **Importante** | 32,1% |
| **Muy Importante** | 45,3% |

*Fuente: elaboración propia a partir de encuesta aplicada.*

Este resultado permite describir una preferencia declarada por experiencias de cuidado que incorporan actividad física, estimulación ambiental y contacto con espacios naturales. No obstante, esta valoración corresponde a percepciones declaradas en un contexto hipotético y debe interpretarse como una aproximación exploratoria a las prioridades del segmento analizado.

La *Tabla 7.5.6* muestra que el precio es considerado un factor relevante por una parte significativa de los encuestados, con respuestas distribuidas únicamente en los niveles intermedios y altos de la escala. Este patrón indica que, si bien el costo del servicio constituye un elemento presente en la toma de decisión, su importancia relativa varía entre los tutores que conforman el mercado objetivo.

*Tabla 7.5.6: Importancia declarada del precio en la decisión de contratación del servicio en el mercado objetivo*

| Importancia de Precio | Porcentaje de Respuestas |
|---|---|
| **Nada Importante** | 0,0% |
| **Poco Importante** | 0,0% |
| **Medianamente Importante** | 20,8% |
| **Importante** | 41,5% |
| **Muy Importante** | 37,7% |

*Fuente: elaboración propia a partir de encuesta aplicada.*

Este resultado no permite inferir una relación directa entre sensibilidad al precio y disposición efectiva a contratar el servicio, sino que describe la percepción declarada del rol que el precio cumple dentro del conjunto de factores considerados por los encuestados.

La *Tabla 7.5.7* presenta información relativa a la situación cotidiana de cuidado del perro dentro del mercado objetivo. Si bien la mayoría de los perros permanece solo dos o menos días a la

semana, los resultados muestran una distribución heterogénea, con un 32,1% de los casos en que el perro queda sin compañía durante tres o más días semanales.

*Tabla 7.5.7: Días a la semana en que el perro queda solo en el mercado objetivo*

| Días Solo a la Semana | Porcentaje de Respuestas |
|---|---|
| 0 | 20,8% |
| 1 | 11,3% |
| 2 | 35,8% |
| 3 | 15,1% |
| 4 | 9,4% |
| 5 | 7,5% |

*Fuente: elaboración propia a partir de encuesta aplicada.*

Esta variable permite contextualizar la necesidad potencial de servicios de guardería desde una perspectiva descriptiva, en la medida en que refleja las rutinas laborales y de disponibilidad de tiempo de los tutores. Sin embargo, su interpretación debe limitarse a una caracterización del segmento analizado, sin establecer relaciones causales ni predicciones de uso efectivo del servicio.

En conjunto, la caracterización presentada en esta sección permite contextualizar el perfil del segmento analizado y las condiciones en las que se inserta la demanda potencial del servicio. A partir de esta base descriptiva, la sección siguiente profundiza en los resultados asociados a la demanda declarada, abordando la frecuencia potencial de uso y la disposición a pagar por los servicios de guardería y hotel canino.

### 7.5.2 Resultados Asociados a la Demanda Declarada

Esta sección presenta los resultados asociados a la demanda declarada por los encuestados que conforman el mercado objetivo, abordando la frecuencia potencial de uso y la disposición a pagar por los servicios de guardería y hotel canino. Los resultados se basan exclusivamente en estadística descriptiva y deben interpretarse como una aproximación exploratoria a los patrones de uso declarados por el segmento analizado, sin realizar inferencias poblacionales ni proyecciones de comportamiento efectivo.

#### *Frecuencia Potencial de Uso de los Servicios*

La frecuencia potencial de uso del servicio de guardería se aborda a partir del número de días a la semana que los encuestados declaran considerar este tipo de servicio. En este contexto, la

*Tabla 7.5.8* presenta la distribución de la frecuencia semanal declarada de uso del servicio de guardería en el mercado objetivo. Los resultados muestran una concentración de respuestas en frecuencias bajas a intermedias, con una presencia relevante de encuestados que declaran un uso de uno a dos días semanales.

*Tabla 7.5.8: Frecuencia semanal declarada de uso del servicio de guardería en el mercado objetivo*

| Días de Uso por Semana de Guardería | Porcentaje de Respuestas |
|---|---|
| 0 | 15,1% |
| 1 | 26,4% |
| 2 | 37,7% |
| 3 | 11,3% |
| 4 | 1,9% |
| 5 | 7,5% |

*Fuente: elaboración propia a partir de encuesta aplicada.*

Este patrón sugiere que, dentro del mercado objetivo, la guardería es percibida principalmente como un servicio de apoyo recurrente, pero no necesariamente de uso diario. No obstante, las respuestas reflejan escenarios declarativos y deben interpretarse como una aproximación exploratoria a la frecuencia potencial de uso, sin asumir correspondencia directa con patrones de consumo efectivo.

La *Tabla 7.5.9* presenta el número de veces al año que los encuestados consideran utilizar un servicio de hotel canino. Los resultados evidencian una distribución concentrada en rangos bajos de frecuencia anual, con una mayor proporción de respuestas asociadas a uno o dos usos al año, y una presencia menor de usos más frecuentes.

*Tabla 7.5.9 Frecuencia anual declarada de uso del servicio de hotel canino en el mercado objetivo*

| Veces de Uso por Año de Hotel | Porcentaje de Respuestas |
|---|---|
| 0 | 5,7% |
| 1 | 30,2% |
| 2 | 30,2% |
| 3 | 26,4% |
| 4 o más | 7,5% |

*Fuente: elaboración propia a partir de encuesta aplicada.*

Este resultado es consistente con la naturaleza del servicio de hotel, el cual se asocia a necesidades puntuales y no recurrentes. Al igual que en el caso de la guardería, estas frecuencias

corresponden a declaraciones realizadas en un contexto hipotético y deben interpretarse como una referencia exploratoria para la caracterización de la demanda potencial del segmento analizado.

Además de la frecuencia anual declarada, el instrumento permitió identificar los períodos del año en los que los encuestados señalan que utilizarían preferentemente el servicio de hotel canino.

La *Tabla 7.5.10* presenta los períodos declarados de uso del servicio de hotel canino en el mercado objetivo. Los resultados muestran una concentración de menciones en períodos asociados a vacaciones y fechas especiales, destacando las vacaciones de verano como el principal contexto declarado de uso. También se observan menciones relevantes en fines de semana largos, fiestas y fechas especiales y vacaciones de invierno, mientras que el uso durante fines de semana regulares y durante la semana presenta una menor presencia relativa.

*Tabla 7.5.10: Períodos de uso declarados del servicio de hotel canino*

| Tipos de Uso Hotel | Porcentaje de Respuestas Seleccionadas |
|---|---|
| **Fines de semana** | 11,3% |
| **Fines de semana largos** | 47,2% |
| **Durante la semana** | 3,8% |
| **Vacaciones de verano** | 75,5% |
| **Vacaciones de invierno** | 41,5% |
| **Fiestas y fechas especiales** | 47,2% |

*Fuente: elaboración propia a partir de encuesta aplicada.*

Dado que esta pregunta admite respuestas múltiples, los porcentajes deben interpretarse como una referencia descriptiva a los escenarios potenciales de uso y no como categorías excluyentes. En conjunto, el patrón observado es coherente con la naturaleza esporádica del servicio de hotel canino y debe interpretarse como una aproximación exploratoria a los contextos de uso declarados, sin constituir una calendarización efectiva ni una predicción de demanda.

### *Disposición a Pagar por Guardería y Hotel*

La disposición a pagar por el servicio de guardería se analiza diferenciando entre un plan mensual de un día por semana y un plan mensual de tres días por semana, de acuerdo con la estructura del instrumento aplicado.

La *Tabla 7.5.11* presenta la distribución de respuestas respecto del precio mensual considerado razonable para este formato de menor intensidad. Los resultados muestran una marcada

concentración en las bandas de precio más bajas, particularmente en el tramo mínimo y el inmediatamente superior, los cuales concentran a la gran mayoría de los encuestados. En contraste, las bandas de precio más elevadas no registran respuestas dentro del segmento analizado.

*Tabla 7.5.11: Disposición a pagar declarado por guardería (1 día semanal) en el mercado objetivo*

| Precios Mensuales para Un Día Semanal de Guardería | Porcentaje de Respuestas |
|---|---|
| **Menos de $100.000** | 43,4% |
| **$100.000 – $119.990** | 41,5% |
| **$120.000 – $139.990** | 15,1% |
| **$140.000 – $159.990** | 0,0% |
| **$160.000 o más** | 0,0% |

*Fuente: elaboración propia a partir de encuesta aplicada.*

Este patrón permite describir una valoración económica acotada del servicio de guardería cuando se considera un uso semanal reducido. Las respuestas reflejan una percepción prudente del valor del servicio en este formato, aunque deben interpretarse exclusivamente como disposiciones declaradas en un contexto hipotético, sin constituir una estimación de precios de mercado ni de comportamiento efectivo de contratación.

La *Tabla 7.5.12* presenta la distribución de respuestas para un formato de mayor intensidad de uso. En este caso, las respuestas continúan concentrándose mayoritariamente en las bandas inferiores, con una presencia significativa en el tramo mínimo y el siguiente, mientras que los rangos de precio más altos presentan una participación marginal.

*Tabla 7.5.12: Disposición a pagar declarado por guardería (3 días semanales) en el mercado objetivo*

| Precios Mensuales para Tres Días Semanales de Guardería | Porcentaje de Respuestas |
|---|---|
| **Menos de $250.000** | 50,94% |
| **$250.000 – $269.990** | 41,51% |
| **$270.000 – $289.990** | 3,77% |
| **$290.000 – $319.990** | 1,89% |
| **$320.000 o más** | 1,89% |

*Fuente: elaboración propia a partir de encuesta aplicada.*

La comparación descriptiva entre ambos formatos muestra que, aun al considerar un mayor número de días semanales, la valoración económica declarada por los encuestados se mantiene mayoritariamente dentro de rangos acotados. Este resultado sugiere coherencia interna en las

percepciones de precio del segmento analizado, sin que ello implique establecer relaciones funcionales entre frecuencia de uso y disposición efectiva a pagar.

La disposición a pagar por el servicio de hotel se analiza a partir del precio por noche que los encuestados consideran razonable para un servicio de alojamiento canino.

La *Tabla 7.5.13* muestra una distribución de respuestas concentrada principalmente en un tramo intermedio, con una presencia relevante en la banda inmediatamente inferior y una disminución progresiva a medida que aumentan los rangos de precio. Las bandas superiores presentan una participación reducida o nula dentro del segmento analizado.

*Tabla 7.5.13: Disposición a pagar declarado por noche de hotel en el mercado objetivo*

| Hotel Precios | Porcentaje de Respuestas |
|---|---|
| **Menos de $18.000** | 22,6% |
| **$18.000 – $20.990** | 54,7% |
| **$21.000 – $23.990** | 15,1% |
| **$24.000 – $27.990** | 7,5% |
| **$28.000 o más** | 0,0% |

*Fuente: elaboración propia a partir de encuesta aplicada.*

Este patrón describe una percepción de precio asociada a un servicio de uso esporádico, coherente con la naturaleza del servicio de hotel canino. Al igual que en el caso de la guardería, estas valoraciones corresponden a percepciones declaradas y deben interpretarse como una aproximación exploratoria a la disposición a pagar del mercado objetivo, sin constituir una validación de precios específicos ni una predicción de contratación efectiva.

En conjunto, el análisis presentado en este capítulo permite caracterizar de manera consistente la demanda potencial del servicio propuesto, a partir de información primaria levantada directamente desde el segmento objetivo definido. Los resultados muestran la existencia de un grupo de tutores que declara interés en servicios de guardería y hotel canino con enfoque outdoor, cuyas preferencias, patrones de uso y valoraciones económicas presentan coherencia interna y alineación con las características del modelo de servicio planteado.

Si bien los resultados corresponden a percepciones declaradas en un contexto hipotético y no permiten inferencias poblacionales ni predicciones de comportamiento efectivo, constituyen una base empírica relevante para fundamentar las decisiones estratégicas del emprendimiento. En particular, la información obtenida permite orientar la definición de la propuesta de valor, los

formatos de servicio y los rangos de precios considerados en las etapas posteriores del plan de negocios.

Estas hipótesis permiten caracterizar patrones de uso, disposición a pagar y estacionalidad, relevantes para el diseño del servicio. No obstante, dichas estimaciones no se utilizan como base directa para la proyección de ingresos, la cual se construye posteriormente desde la capacidad operativa segura del sistema.

## 7.6 DEFINICIÓN ESTRATÉGICA Y VENTAJA COMPETITIVA

### 7.6.1 Definición de la Estrategia Competitiva: Diamante de Hambrick y Frederickson

La definición de la estrategia competitiva del emprendimiento se desarrolla mediante la aplicación del Diamante Estratégico de Hambrick y Frederickson, utilizado en esta sección como una herramienta de integración y explicitación de las principales elecciones estratégicas del proyecto. Su propósito es articular de manera coherente la lógica estratégica que orienta la forma en que el emprendimiento compite y busca generar valor, a partir de los elementos previamente definidos.

La estrategia formulada mediante este modelo se construye sobre la delimitación del proyecto, el análisis del entorno competitivo y el diseño del modelo de negocios, sin introducir nuevas decisiones de alcance, mercado o servicios. Dicha formulación será posteriormente contrastada desde distintas dimensiones del análisis con el fin de verificar la consistencia interna y la viabilidad de ejecución del proyecto.

En este contexto, la estrategia del emprendimiento se fundamenta en una elección central orientada a competir mediante diferenciación y control operativo, priorizando la calidad del servicio, la seguridad y la coherencia del modelo por sobre estrategias basadas en precio o expansión indiscriminada. Esta lógica estratégica, que asume de forma explícita una serie de trade-offs, cumple una función integradora dentro del Diamante Estratégico, al orientar de manera consistente las decisiones relativas a las arenas de competencia, los diferenciadores, los vehículos de implementación, la puesta en escena y la lógica económica del proyecto.

En términos empíricos, los resultados descriptivos del Capítulo 7.5 muestran que, dentro del mercado objetivo definido, el enfoque outdoor es valorado como un atributo relevante en la decisión de contratación, mientras que el precio también aparece como un factor importante para una parte significativa del segmento. Asimismo, los patrones declarados de uso en guardería evidencian una distribución heterogénea de frecuencias semanales, con concentración en rangos

bajos a intermedios y presencia de casos que declaran intensidades mayores. En el caso del hotel, el uso se perfila como esporádico y asociado a períodos específicos del año. Estos antecedentes se incorporan únicamente como insumos de coherencia para la formulación estratégica, sin inferir comportamientos efectivos ni realizar proyecciones poblacionales.

### *Arenas de Competencia*

La estrategia delimita sus arenas de competencia al cuidado canino mediante servicios de guardería diurna y hotel canino, incorporando el transporte como actividad de soporte dentro de la cadena de valor del servicio. Estos servicios se desarrollan bajo un enfoque outdoor, el cual constituye una condición estructural del modelo y no un atributo accesorio.

En términos de cliente, la estrategia se orienta a tutores que priorizan el bienestar animal, la seguridad y la calidad del manejo. Por otro lado, el precio se considera un factor relevante, pero no único en la decisión. En coherencia con lo anterior, se incorporan criterios de elegibilidad que restringen la participación a perros compatibles con dinámicas de manejo grupal supervisado en entornos abiertos. Esta selección constituye una frontera estratégica explícita que limita el alcance del mercado atendido.

Desde la dimensión geográfica, la estrategia circunscribe su operación a una zona acotada, coherente con la necesidad de mantener control operativo directo y gestionar adecuadamente el riesgo, descartando una expansión territorial temprana como parte de sus elecciones estratégicas.

Finalmente, el emprendimiento define de forma explícita las arenas en las que decide no competir, excluyendo segmentos de servicios urbanos masivos, de alta rotación o basados en una lógica de precio bajo, así como la incorporación de servicios complementarios que no se alineen con el foco estratégico del proyecto o requieran capacidades distintas a las consideradas en el modelo.

### *Diferenciación*

Uno de los diferenciadores centrales del emprendimiento es la gestión activa del entorno outdoor como sistema de servicio, concebida como una elección estratégica propia y no como un atributo meramente físico. Esta gestión se materializa en la operación de entornos abiertos bajo condiciones controladas, mediante protocolos, criterios de selección y prácticas de supervisión orientadas a compatibilizar bienestar animal, seguridad y manejo grupal.

De forma complementaria, la gestión del riesgo se configura como un eje diferenciador clave. La selección de perros, la conformación de grupos compatibles y la supervisión permanente

constituyen elementos estructurales del modelo, orientados tanto a reducir la probabilidad de incidentes como a generar confianza sostenida por parte de los tutores, situando la seguridad como un atributo estratégico deliberadamente priorizado.

Finalmente, la diferenciación se apoya en un alto nivel de control operativo directo, que permite asegurar consistencia en la ejecución del servicio y trazabilidad en la experiencia entregada. Este control refuerza la coherencia del modelo y contribuye a configurar un sistema organizacional difícil de replicar sin incurrir en costos operativos y de gestión equivalentes.

### *Vehículos Estratégicos*

En coherencia con la elección estratégica central, el emprendimiento privilegia un crecimiento de carácter orgánico, basado en el desarrollo interno de capacidades y en el aprendizaje progresivo de la operación. Este enfoque permite consolidar prácticas, protocolos y criterios de manejo antes de cualquier expansión relevante, reduciendo el riesgo de desalineación entre el diseño estratégico y su implementación efectiva.

De manera consistente con lo anterior, la estrategia descarta el uso temprano de vehículos como franquicias, licencias o alianzas que impliquen delegar la ejecución del servicio a terceros. Si bien estas modalidades podrían acelerar el crecimiento, resultan incompatibles con la necesidad de mantener estándares homogéneos de supervisión, seguridad y gestión del riesgo, considerados centrales para la propuesta de valor del emprendimiento.

Asimismo, el modelo privilegia el control directo sobre la infraestructura y los recursos operativos críticos, entendiendo que dichos elementos constituyen componentes esenciales del sistema de servicio y no meros soportes logísticos. De este modo, los vehículos estratégicos seleccionados refuerzan la coherencia entre diferenciación, control operativo y lógica de crecimiento del proyecto.

### *Puesta en Escena Estratégica (Etapas de Implementación)*

En una primera etapa, la estrategia se focaliza en la puesta en marcha del modelo base y en el aprendizaje operativo asociado a la gestión del servicio. Esta fase privilegia la validación de prácticas, protocolos y criterios de manejo en condiciones controladas, permitiendo ajustar la ejecución sin comprometer la coherencia del modelo ni los estándares definidos.

Posteriormente, la puesta en escena contempla una fase de consolidación, en la cual la operación alcanza niveles estables de funcionamiento y consistencia en la prestación del servicio. En esta

etapa, el énfasis se sitúa en la consolidación del control operativo y en la estandarización flexible de procesos críticos, como condición para sostener la propuesta de valor en el tiempo.

Finalmente, las etapas incorporan la posibilidad de ajustes en la intensidad de la operación y en el peso relativo de los servicios, en función del desempeño observado y de las restricciones identificadas. Esta flexibilidad no implica una redefinición de la estrategia, sino una adaptación táctica coherente con la lógica estratégica central, orientada a evitar expansiones prematuras que puedan comprometer la ejecutabilidad y sostenibilidad del modelo.

En conjunto, la puesta en escena estratégica articula una secuencia de implementación alineada con los diferenciadores y vehículos seleccionados, situando el aprendizaje progresivo y el control operativo como ejes centrales del desarrollo del emprendimiento.

### *Lógica Económica*

La lógica económica del emprendimiento se sustenta en la combinación entre diferenciación, recurrencia y control operativo como mecanismos centrales de generación y captura de valor. En coherencia con la elección estratégica central, el modelo no se orienta a la maximización de volumen ni a economías de escala masivas, sino a la obtención de márgenes consistentes a partir de servicios diferenciados y de alta responsabilidad operativa.

La captura de valor se apoya en la disposición de los tutores a pagar por atributos asociados a la calidad del manejo, la seguridad y la experiencia ofrecida. Esta disposición se encuentra directamente vinculada a la confianza generada por la ejecución consistente del servicio y a la percepción de reducción del riesgo asociado al cuidado de los perros, elementos que forman parte estructural de la propuesta de valor del emprendimiento. No obstante, los rangos de precio razonable declarados en el Capítulo 7.5 se concentran mayoritariamente en bandas inferiores, lo que refuerza la necesidad de capturar valor a través de consistencia operativa y confianza.

Asimismo, la lógica económica incorpora la recurrencia como un componente clave de estabilidad del modelo. La continuidad en el uso de los servicios permite una utilización más predecible de los recursos operativos y contribuye a amortiguar la variabilidad de la demanda, sin necesidad de recurrir a estrategias agresivas de precio o a expansiones aceleradas que comprometan la coherencia del modelo. En el marco de este plan, la recurrencia se entiende como un objetivo de estabilidad comercial y un supuesto de diseño del modelo, más que como una predicción derivada de los resultados descriptivos.

Finalmente, la disciplina de capacidad y el control directo de la operación cumplen un rol central en la protección de la rentabilidad. Lejos de concebirse como restricciones externas, estos elementos forman parte de la lógica económica del proyecto, al permitir resguardar los estándares del servicio, evitar deterioros en la propuesta de valor y limitar la exposición a riesgos operativos que puedan erosionar la captura de valor en el tiempo.

En conjunto, la lógica económica del emprendimiento se sustenta en la coherencia entre diferenciación, control operativo y recurrencia, configurando un modelo orientado a la generación de valor sostenible a partir de la disposición a pagar por calidad, seguridad y reducción del riesgo, más que a la maximización de resultados de corto plazo.

***Síntesis del Diamante Estratégico***

*Tabla 7.6.1: Dimensiones del Diamante Estratégico*

| Dimensión del Diamante | Elección Estratégica Clave |
|---|---|
| **Arenas** | Guardería y hotel canino con enfoque outdoor, operación geográfica acotada, selección activa de clientes y perros |
| **Diferenciadores** | Gestión activa del entorno outdoor, gestión del riesgo, control operativo directo |
| **Vehículos** | Crecimiento orgánico, control interno de la ejecución, exclusión de franquicias y alianzas operativas |
| **Puesta en Escena** | Implementación progresiva, consolidación operativa, ajustes tácticos sin redefinir estrategia |
| **Lógica Económica** | Captura de valor vía diferenciación, recurrencia y control operativo |

*Fuente: elaboración propia.*

### 7.6.2 Análisis de Recursos y Capacidades (VRIO)

Con el fin de evaluar la coherencia interna de la estrategia definida en la sección 7.6.1, el presente apartado analiza los recursos y capacidades del emprendimiento desde la perspectiva de la Resource-Based View, utilizando el marco VRIO como herramienta analítica. Este análisis busca identificar en qué medida los recursos y capacidades disponibles permiten sostener, en la práctica, la estrategia de diferenciación y control operativo previamente definida.

El foco del análisis no está puesto en la identificación de ventajas competitivas absolutas, sino en comprender el potencial estratégico de los recursos y capacidades relevantes, así como sus límites, fragilidades y dependencias. Dado el carácter intensivo en ejecución y responsabilidad del servicio analizado, se presta especial atención a las capacidades organizacionales y a los

recursos intangibles asociados al manejo del riesgo, la consistencia operativa y la experiencia del servicio.

### *Identificación de Recursos y Capacidades Estratégicas*

El presente apartado identifica los recursos y capacidades estratégicamente relevantes para el emprendimiento, en coherencia con la estrategia definida en el Diamante Estratégico y con el modelo de negocios previamente desarrollado. Esta identificación constituye la base para la evaluación VRIO que se presenta en la subsección siguiente, sin implicar aún juicios sobre la existencia de ventajas competitivas sostenibles.

Considerando el carácter intensivo en ejecución, control operativo y gestión del riesgo del servicio analizado, la identificación se estructura en tres categorías: recursos tangibles, recursos intangibles y capacidades organizacionales, poniendo énfasis en aquellos elementos que resultan críticos para la implementación consistente de la estrategia.

Los recursos tangibles identificados corresponden principalmente a activos físicos que habilitan la operación del servicio, más que a fuentes directas de diferenciación. Su valor estratégico reside en permitir la ejecución de la propuesta de valor definida, particularmente en lo relativo al enfoque outdoor, la logística del servicio y el control operativo.

En esta categoría se consideran el acceso a un entorno natural cerrado y controlado, los medios de transporte utilizados para el traslado de los perros, el equipamiento operativo básico requerido para su manejo y supervisión en contextos de exterior, así como los canales directos de captación y comunicación que apoyan la relación con los clientes.

Los recursos intangibles adquieren un rol central en este modelo de negocio, dado que la propuesta de valor se sustenta en atributos difícilmente observables ex ante por los clientes, tales como la calidad del manejo, la seguridad y la consistencia del servicio.

En este ámbito se identifican el know-how práctico asociado al manejo de perros en contextos outdoor, los protocolos operativos y criterios de selección que orientan la admisión y conformación de grupos, la reputación y confianza construida con los tutores, y el posicionamiento de marca vinculado al concepto de “outdoor real con manejo profesional”. Estos recursos intangibles contribuyen a articular la propuesta de valor y a sostener la diferenciación definida, aunque su efectividad depende de una ejecución consistente en el tiempo.

Las capacidades organizacionales constituyen el núcleo del modelo analizado, en la medida en que permiten transformar los recursos disponibles en una experiencia de servicio consistente y alineada con la estrategia definida.

En este ámbito se identifican la capacidad de gestión del riesgo y manejo grupal, la capacidad logística asociada al transporte, la capacidad de control operativo directo, y la capacidad de aprendizaje progresivo y estandarización flexible. Estas capacidades resultan críticas para la implementación efectiva del enfoque outdoor, la mantención de estándares de seguridad y la disciplina de crecimiento establecida en el Diamante Estratégico.

Con el fin de sistematizar los elementos identificados, la Tabla 7.6.2 presenta un resumen de los principales recursos y capacidades estratégicamente relevantes del emprendimiento, clasificados según su naturaleza y rol dentro del modelo de negocio. La tabla incorpora, además, una descripción sintética de cada elemento y sus principales dependencias o fragilidades, con el propósito de facilitar su análisis posterior a través del marco VRIO.

***Evaluación VRIO de Recursos Claves***

Una vez identificados los recursos y capacidades estratégicamente relevantes del emprendimiento, se procede a su evaluación mediante el marco VRIO, con el objetivo de analizar en qué medida dichos elementos permiten sostener la estrategia definida en términos de diferenciación y control operativo, sin asumir la existencia de ventajas competitivas absolutas o permanentes.

La evaluación considera las cuatro dimensiones del modelo VRIO —valor, rareza, dificultad de imitación y organización para capturar valor— aplicadas de manera prudente y contextualizada al tipo de servicio analizado, reconociendo que, en servicios intensivos en ejecución y responsabilidad, la contribución competitiva suele derivar más de la consistencia en la ejecución que de la exclusividad formal de los recursos.

La Tabla 7.6.3 presenta la evaluación VRIO de los recursos y capacidades identificados, utilizando una escala cualitativa (Sí / Parcial / No) que permite reflejar tanto su contribución potencial como sus principales límites y condicionantes organizacionales.

*Tabla 7.6.2: Identificación de recursos y capacidades estratégicas*

| Ítem | Tipo | Descripción sintética | Rol estratégico | Fragilidad / dependencia |
|---|---|---|---|---|
| **Entorno natural cerrado y controlado** | R.T. | Terreno outdoor habilitado para operación segura | Base material del enfoque outdoor real | Replicable con inversión y acceso a ubicación |
| **Medios de transporte** | R.T. | Vehículo(s) para traslado puerta a puerta | Reduce fricción y apoya la experiencia del servicio | Alta replicabilidad |
| **Equipamiento operativo básico** | R.T. | Implementos de manejo, supervisión y seguridad | Soporte de control operativo | Bajo potencial diferenciador |
| **Canales directos de captación y comunicación** | R.T. | Redes sociales y contacto directo con clientes | Control de experiencia y comunicación | Dependiente de consistencia reputacional |
| **Know-how práctico de manejo outdoor** | R.I. | Conocimiento experiencial aplicado al manejo de perros | Sustenta seguridad y calidad del servicio | Alta dependencia de personas clave |
| **Protocolos y criterios de selección** | R.I. | Reglas y prácticas para admisión y manejo de grupos | Reducción de riesgo y estandarización | Copiables si no se aplican con criterio |
| **Reputación y confianza con tutores** | R.I. | Percepción acumulada de seguridad y consistencia | Disposición a pagar y recurrencia | Frágil ante incidentes |
| **Posicionamiento de marca outdoor profesional** | R.I. | Relato coherente con propuesta de valor | Diferenciación en nicho específico | Vulnerable a imitaciones superficiales |
| **Gestión del riesgo y manejo grupal** | C.O. | Integración de selección, supervisión y control | Núcleo del modelo operativo | Intensiva en experiencia |
| **Logística de transporte** | C.O. | Coordinación de rutas, tiempos y comunicación | Confiabilidad operativa | Replicable con disciplina |
| **Control operativo directo** | C.O. | Supervisión, trazabilidad y disciplina de capacidad | Consistencia del servicio | Tensionada por crecimiento |
| **Aprendizaje progresivo y estandarización flexible** | C.O. | Consolidación de prácticas antes de expandir | Protección de calidad y seguridad | Requiere disciplina sostenida |

*Fuente: elaboración propia.*

*Tabla 7.6.3: Evaluación VRIO de recursos y capacidades estratégicas*

| Ítem | V | R | I | O | Lectura sintética |
|---|---|---|---|---|---|
| **Entorno natural cerrado y controlado** | Sí | Parcial | Parcial | Parcial | Aporta valor al enfoque outdoor, pero es replicable con inversión y acceso a ubicación; su impacto depende de cómo se gestione. |
| **Medios de transporte** | Sí | No | No | Parcial | Recurso funcional que reduce fricción, pero ampliamente disponible y fácilmente imitable. |
| **Equipamiento operativo básico** | Sí | No | No | Sí | Habilita la operación, sin generar diferenciación competitiva por sí mismo. |
| **Canales directos de captación y comunicación** | Sí | No | No | Parcial | Apoyan el control de la experiencia, pero son fácilmente replicables; su efectividad depende de la reputación. |
| **Know-how práctico de manejo outdoor** | Sí | Parcial | Parcial | Parcial | Conocimiento aplicado valioso, difícil de transferir rápidamente, pero altamente dependiente de personas clave. |
| **Protocolos y criterios de selección** | Sí | Parcial | Parcial | Parcial | Contribuyen a la reducción de riesgo; son copiables en lo formal, pero su efectividad depende de aplicación consistente. |
| **Reputación y confianza con tutores** | Sí | Parcial | Parcial | Parcial | Activo acumulativo que sostiene recurrencia y disposición a pagar, pero frágil ante incidentes o inconsistencia. |
| **Posicionamiento de marca outdoor profesional** | Sí | Parcial | Parcial | Parcial | Diferenciación en nicho específico, vulnerable a imitaciones superficiales si no se respalda con ejecución. |
| **Gestión del riesgo y manejo grupal** | Sí | Parcial | Parcial | Parcial | Capacidad central del modelo; su imitación requiere experiencia, criterio y consistencia operativa. |
| **Logística de transporte** | Sí | No | No / Parcial | Parcial | Capacidad necesaria para confiabilidad del servicio, replicable con disciplina operativa. |
| **Control operativo directo** | Sí | Parcial | Parcial | Parcial | Permite consistencia y trazabilidad; su sostenibilidad depende de disciplina organizacional y límites de escala. |
| **Aprendizaje progresivo y estandarización flexible** | Sí | Parcial | Parcial | Parcial | Apoya la protección de calidad y seguridad, pero exige coherencia sostenida entre crecimiento y control. |

*Fuente: elaboración propia.*

El análisis VRIO evidencia que la mayoría de los recursos y capacidades evaluados generan valor, en la medida en que permiten implementar la propuesta de valor definida y responder a las exigencias operativas del servicio. Este resultado es consistente con un modelo de negocio cuyo desempeño depende de la ejecución efectiva, la gestión del riesgo y la consistencia en la experiencia ofrecida a los clientes.

Sin embargo, el análisis muestra que pocos recursos o capacidades presentan altos niveles de rareza o dificultad de imitación de forma aislada. La rareza observada es principalmente relativa y contextual, asociada a la capacidad de ejecutar de manera consistente bajo condiciones reales de operación, más que a la posesión exclusiva de activos difíciles de adquirir. De manera similar, la dificultad de imitación se manifiesta fundamentalmente en el plano práctico, a través de costos de aprendizaje, errores operativos y riesgos reputacionales, más que en barreras estructurales formales.

En relación con la dimensión organizacional, se observa que la captura de valor depende en gran medida del control operativo directo, de la disciplina de capacidad y de la coherencia entre crecimiento y estandarización. Si bien existe alineación entre los recursos, las capacidades y la estrategia definida, dicha alineación presenta dependencias explícitas de personas clave y límites asociados a la escala de operación, lo que condiciona la sostenibilidad de las ventajas identificadas.

En conjunto, el patrón VRIO observado sugiere que la contribución competitiva del emprendimiento no reside en recursos excepcionalmente raros o inimitables, sino en la articulación coherente de recursos y capacidades, ejecutada de forma disciplinada y consistente. Este diagnóstico permite avanzar hacia un análisis más preciso de las implicancias estratégicas del modelo, considerando tanto las fuentes de ventaja como los riesgos de erosión asociados.

### *Implicancias para la Ventaja Competitiva*

Los resultados del análisis sugieren que la mayoría de los recursos y capacidades evaluados contribuyen a la generación de ventajas competitivas de carácter principalmente temporal o condicionadas, más que a ventajas sostenibles en sentido estricto. En particular, los recursos tangibles y ciertas capacidades operativas, como la logística de transporte, permiten habilitar la propuesta de valor y mejorar la experiencia del servicio, pero presentan altos niveles de replicabilidad por parte de competidores con recursos similares.

No obstante, se observa que algunas capacidades organizacionales y recursos intangibles, especialmente aquellos asociados a la gestión del riesgo, el manejo grupal, el control operativo

directo y la reputación, poseen un mayor potencial para sostener ventajas competitivas en el tiempo, siempre que se mantenga una ejecución consistente y disciplinada. En estos casos, la sostenibilidad no deriva de la inimitabilidad absoluta de los recursos, sino de la dificultad práctica de replicar un sistema de ejecución coherente bajo condiciones reales de operación.

El análisis también pone de manifiesto diversos riesgos de erosión de la ventaja competitiva. En primer lugar, la replicabilidad formal de varios recursos y prácticas implica que competidores pueden imitar aspectos visibles del modelo, como el relato outdoor o ciertos protocolos, sin necesariamente replicar su efectividad operativa, lo que podría diluir la diferenciación percibida en el mercado.

En segundo lugar, la fragilidad de los recursos intangibles, en particular la reputación y la confianza de los tutores, expone al emprendimiento a riesgos asociados a incidentes operativos, inconsistencias en la ejecución o expansiones que tensionen el control operativo. Dado el carácter intensivo en responsabilidad del servicio, eventos adversos pueden tener efectos desproporcionados sobre la percepción de valor y la disposición a pagar.

Finalmente, un crecimiento que no respete la disciplina de capacidad y el aprendizaje progresivo definidos estratégicamente puede debilitar las capacidades centrales del modelo, erosionando los mismos atributos que sostienen su diferenciación.

En este contexto, un elemento transversal del análisis es la dependencia de personas clave, particularmente en relación con capacidades intensivas en experiencia, criterio y toma de decisiones en tiempo real, como el manejo grupal y la gestión del riesgo. En la medida en que estas capacidades se encuentren concentradas en el fundador u otros individuos específicos, la organización presenta una vulnerabilidad que condiciona la sostenibilidad de la ventaja competitiva.

Desde una perspectiva estratégica, esta dependencia no constituye necesariamente una debilidad en la etapa actual del emprendimiento, pero sí establece un límite estructural al crecimiento y a la replicabilidad interna del modelo. La capacidad de transformar conocimiento experiencial en prácticas organizacionales más ampliamente compartidas se vuelve, por tanto, un factor crítico para la captura de valor a mediano plazo, sin que ello implique, en esta etapa, adelantar decisiones operativas o de escalamiento.

### 7.6.3 Coherencia Estratégica según el Modelo de Timmons

El Modelo de Timmons permite evaluar la coherencia de un emprendimiento desde una lógica emprendedora integral, examinando el equilibrio entre la oportunidad identificada, el equipo responsable de su ejecución y los recursos disponibles. A diferencia de los enfoques aplicados previamente, este modelo no busca redefinir la estrategia ni establecer fuentes de ventaja competitiva, sino contrastar si el proyecto, tal como ha sido delimitado y diseñado, resulta ejecutable y consistente bajo restricciones reales típicas de emprendimientos intensivos en servicios, donde la calidad depende de la ejecución, la gestión del riesgo y la coordinación de personas.

En este marco, el Modelo de Timmons se utiliza como una herramienta analítica de contraste con las definiciones ya establecidas en el Diamante Estratégico y el análisis VRIO, con el propósito de identificar dependencias, tensiones y condiciones bajo las cuales el equilibrio del proyecto se sostiene o se ve comprometido. De este modo, el foco no está en expandir la oportunidad ni proponer cambios al modelo, sino en explicitar los límites de coherencia emprendedora que se derivan del ajuste entre oportunidad, equipo y recursos.

#### *Oportunidad y Alcance Estratégico*

Desde la perspectiva de Timmons, la oportunidad no se define únicamente por la existencia de demanda, sino por su alineación con un modelo de negocio capaz de capturar valor de manera consistente y ejecutable en condiciones reales. En el caso del presente proyecto, la oportunidad ya ha sido delimitada y validada en términos de segmento objetivo, propuesta de valor y posicionamiento diferenciado. El aporte del modelo, por tanto, no consiste en reexaminar el atractivo del mercado, sino en verificar que el alcance estratégico definido sea compatible con las capacidades del equipo y con la disponibilidad de recursos.

En este sentido, la coherencia de la oportunidad se sostiene en la medida en que su captura no dependa de maximizar volumen ni de expandirse territorialmente en etapas tempranas, sino de operar en un nicho acotado donde la diferenciación se construye a través de consistencia en la experiencia, control operativo y reducción del riesgo percibido por los tutores. Bajo esta lógica, el potencial del proyecto se vincula menos a amplitud de cobertura y más a profundidad de valor y disposición a pagar, lo que resulta consistente con un enfoque de crecimiento disciplinado y selectivo.

### *Equipo Emprendedor y Capacidades de Ejecución*

El modelo de Timmons asigna un rol central al equipo emprendedor como factor crítico de éxito, particularmente en emprendimientos de servicios que requieren estándares altos de ejecución y una fuerte responsabilidad operativa. En el presente proyecto, las capacidades clave se encuentran concentradas en el emprendedor, incluyendo el conocimiento técnico aplicado al manejo canino en entornos abiertos, la gestión de grupos, la ejecución de protocolos de seguridad y el control directo de la operación.

Desde la lógica de Timmons, esta configuración cumple el rol de un “equipo mínimo crítico” que permite sostener la coherencia del modelo en una etapa inicial. Sin embargo, dicha concentración constituye simultáneamente una fortaleza y una fuente de vulnerabilidad. Por una parte, habilita consistencia en la calidad del servicio y alineación con la propuesta de valor. Por otra, introduce una dependencia significativa del fundador, lo que restringe el rango de crecimiento compatible con control operativo directo y expone al proyecto a riesgos derivados de indisponibilidad, sobrecarga o fallas de ejecución.

En consecuencia, la coherencia emprendedora del proyecto se sostiene mientras el tamaño de la operación sea consistente con la capacidad efectiva del equipo y con mecanismos de supervisión directa. La eventual incorporación de personas adicionales no elimina la dependencia, sino que desplaza el problema hacia la capacidad del emprendimiento de mantener criterios homogéneos de selección, formación y control, sin diluir los estándares que sustentan la propuesta de valor. Esta observación se formula a nivel analítico y no implica, en esta sección, definir mecanismos operativos o decisiones de dotación.

### *Recursos Disponibles y Restricciones Estructurales*

El análisis de recursos desde Timmons enfatiza que los emprendimientos no requieren una abundancia inicial de recursos, sino una asignación eficiente y coherente con la oportunidad y el equipo. En este proyecto, los recursos disponibles, tales como infraestructura, activos físicos, capital de trabajo y recursos humanos, han sido definidos de forma deliberadamente acotada, en coherencia con una estrategia de control operativo y mitigación de riesgos. En términos emprendedores, esta configuración no se interpreta necesariamente como una limitación exógena, sino como una forma de disciplina de foco, orientada a mantener consistencia y reducir exposición a fallas operativas.

No obstante, el modelo también hace visibles restricciones estructurales relevantes. La necesidad de operar bajo requerimientos estrictos de supervisión y control en dinámicas grupales, la

dependencia de condiciones físicas adecuadas para sostener el enfoque outdoor y la exigencia de estándares elevados de seguridad imponen límites claros al crecimiento. Estos límites no son contingentes, sino inherentes al diseño del servicio y a la propuesta de valor definida, y tienden a tensionarse cuando se busca incrementar escala sin una expansión equivalente de capacidad de supervisión y control.

Desde la lógica emprendedora, el equilibrio se mantiene en la medida en que las expectativas de crecimiento, rentabilidad y complejidad organizacional se ajusten a estos condicionantes. De lo contrario, se genera una desalineación entre la ambición del proyecto y los recursos efectivamente disponibles para ejecutar la promesa de valor en condiciones reales.

### *Condiciones de Coherencia y Tensiones del Modelo*

La aplicación del Modelo de Timmons permite concluir que el proyecto presenta una coherencia emprendedora interna, siempre que se respeten ciertas condiciones críticas. El equilibrio entre oportunidad, equipo y recursos se sostiene bajo un esquema de crecimiento orgánico, controlado y dependiente de la ejecución directa, donde la calidad del servicio y la gestión del riesgo prevalecen por sobre la expansión acelerada. En este sentido, la coherencia no se explica solo por el diseño estratégico, sino por la capacidad de mantener disciplina de ejecución y consistencia en condiciones de operación.

En términos de equilibrio, la oportunidad definida exige estándares altos de manejo, supervisión y control del riesgo para sostener la disposición a pagar y la recurrencia. El equipo, por su parte, presenta capacidades intensivas en criterio y experiencia, pero concentradas en el emprendedor, lo que incrementa la dependencia de personas clave. Finalmente, los recursos han sido definidos de forma deliberadamente acotada para preservar control operativo. El ajuste entre estos elementos es estable mientras el crecimiento permanezca dentro de límites compatibles con supervisión directa, aprendizaje progresivo y consistencia reputacional.

Al mismo tiempo, el análisis revela tensiones latentes. La dependencia del fundador, la replicabilidad parcial de ciertos recursos visibles y la dificultad de escalar sin perder control operativo constituyen factores que pueden desestabilizar el equilibrio si se produce una expansión que exceda la capacidad efectiva de supervisión y control. Estas tensiones no implican inconsistencias del modelo, sino límites explícitos que definen el espacio viable del emprendimiento.

En síntesis, desde la lógica del Modelo de Timmons, el proyecto es coherente como emprendimiento especializado y de nicho, con ventajas competitivas principalmente temporales

o condicionadas. Su sustentabilidad depende menos de la formulación estratégica en abstracto y más de la disciplina en la ejecución, la gestión de personas clave y el respeto por las restricciones estructurales del modelo, elementos que condicionan la posibilidad de sostener la propuesta de valor en el tiempo.

### 7.6.4 Síntesis Estratégica: Visión, Misión y Lineamientos Competitivos

La presente sección sintetiza los principales lineamientos estratégicos del emprendimiento en términos declarativos, a partir de los análisis desarrollados en las secciones precedentes. Su propósito es consolidar en una formulación clara y consistente la orientación del proyecto, estableciendo un marco de referencia para las definiciones posteriores de marketing, operación y evaluación financiera.

#### *Visión*

Consolidar un emprendimiento de servicios caninos reconocido por ofrecer experiencias de cuidado outdoor de alta calidad, basadas en estándares profesionales de manejo, seguridad y bienestar animal, dentro de un nicho claramente definido.

La visión del proyecto no se asocia a liderazgo en volumen ni a expansión acelerada, sino a consolidarse como un referente de buenas prácticas en el cuidado canino outdoor, donde la calidad de la ejecución y la confianza de los tutores constituyen los principales indicadores de éxito a largo plazo.

#### *Misión*

Proveer servicios de guardería y hotel canino con enfoque outdoor real, orientados a tutores que valoran la seguridad, bienestar y el manejo profesional de sus perros, mediante una operación controlada, selectiva y consistente con altos estándares de supervisión y gestión del riesgo.

La misión del emprendimiento se centra en entregar una experiencia de servicio confiable y coherente con la propuesta de valor definida, priorizando el control operativo directo, la selección responsable de perros y la ejecución disciplinada del modelo, por sobre la ampliación indiscriminada de la oferta o del alcance del negocio.

#### *Objetivos Estratégicos*

En coherencia con la estrategia definida y con los límites identificados en los análisis de recursos y coherencia emprendedora, los objetivos estratégicos del emprendimiento se orientan a:

- Consolidar un modelo operativo consistente, que permita sostener estándares elevados de seguridad, manejo grupal y bienestar animal en entornos outdoor.
- Construir y proteger una reputación basada en la confianza de los tutores, la reducción del riesgo percibido y la consistencia en la experiencia del servicio.
- Mantener una disciplina de crecimiento compatible con la capacidad efectiva de supervisión, control y aprendizaje organizacional.
- Asegurar la coherencia entre propuesta de valor, estructura de costos y lógica económica, evitando decisiones que comprometan el equilibrio del modelo.
- Desarrollar capacidades organizacionales críticas de manera progresiva, resguardando la ejecutabilidad del proyecto en el tiempo.

Estos objetivos no se formulan en términos de maximización de escala, sino como condiciones necesarias para sostener la viabilidad estratégica y operativa del emprendimiento.

***Posicionamiento Competitivo Genérico***

Desde la tipología de estrategias genéricas, el emprendimiento adopta una estrategia de diferenciación enfocada, orientada a un segmento específico de clientes que valora atributos de calidad, seguridad y experiencia outdoor por sobre criterios de precio.

Esta estrategia se sustenta en un alcance deliberadamente acotado, en el control directo de la ejecución y en la gestión activa del riesgo como elementos centrales de la propuesta de valor. La diferenciación no se basa en características aisladas del servicio, sino en la coherencia del sistema de operación y en la consistencia de la experiencia entregada a lo largo del tiempo.

En este sentido, la estrategia genérica definida es consistente con los límites estructurales y emprendedores identificados previamente, y establece un marco claro dentro del cual se desarrollarán las decisiones comerciales, operativas y financieras del proyecto.

## 7.7 ESTRATÉGIA DE MARKETING

La estrategia de marketing del presente emprendimiento se concibe como un mecanismo de ejecución de la estrategia competitiva definida, y no como una herramienta orientada a maximizar el alcance del mercado. En coherencia con los resultados del análisis de demanda (Sección 7.5) y con la definición estratégica y de ventaja competitiva (Sección 7.6), el marketing cumple aquí un rol instrumental: definir con precisión el mercado objetivo, establecer una promesa de servicio clara y traducir dichas decisiones en variables comerciales coherentes con las restricciones operativas del modelo.

Dado que se trata de un emprendimiento de servicios intensivo en gestión, con altos requerimientos de control operativo y responsabilidad sobre el bienestar de los perros, la estrategia de marketing se orienta explícitamente a filtrar demanda, seleccionar clientes compatibles con la propuesta de valor y resguardar la consistencia entre posicionamiento, capacidad y experiencia entregada. En este sentido, las decisiones de segmentación, posicionamiento y marketing mix actúan como condiciones habilitantes para el diseño operativo y la evaluación financiera que se desarrollan en los capítulos posteriores.

### 7.7.1 Segmentación, Targeting y Posicionamiento

#### *Segmentos Identificados*

A partir de un análisis integrado del levantamiento de información primaria, del benchmarking competitivo y de las restricciones estratégicas y operativas del modelo propuesto, es posible identificar distintos segmentos conceptuales dentro del mercado de servicios de cuidado canino en la zona nororiente de Santiago. La información empírica levantada permite observar patrones consistentes en preferencias, expectativas y disposición a pagar, los cuales, combinados con criterios conductuales y psicográficos relevantes para la operación del servicio, sirven de base para la construcción analítica de dichos segmentos. En este contexto, la segmentación no se define únicamente por variables demográficas, sino principalmente por la forma en que los tutores valoran el bienestar del perro, su relación con entornos naturales y su tolerancia a reglas y restricciones del servicio.

Un primer segmento identificable corresponde a tutores que conciben el cuidado canino principalmente desde una lógica de conveniencia y sustitución temporal, priorizando la cercanía, la flexibilidad horaria y el bajo costo. En este grupo, la experiencia del perro y el entorno en que se desarrolla el servicio tienden a tener un rol secundario, y existe una mayor sensibilidad al precio. Este segmento suele mostrarse menos dispuesto a aceptar procesos de selección o restricciones operativas, lo que genera tensiones relevantes con un modelo de guardería y hotel outdoor altamente controlado.

Un segundo segmento está compuesto por tutores que asignan un alto valor al bienestar integral del perro, incluyendo la estimulación física, social y ambiental, y que perciben positivamente las experiencias en entornos naturales siempre que estas se desarrollen bajo estándares claros de seguridad y manejo profesional. Este grupo muestra una mayor disposición a pagar por servicios diferenciados, una menor sensibilidad al precio relativo y una mayor aceptación de reglas

explícitas, procesos de admisión y protocolos operativos. Asimismo, tiende a valorar la confianza, la reputación y la consistencia del servicio por sobre la flexibilidad irrestricta.

Finalmente, puede identificarse un segmento más reducido de tutores que buscan servicios altamente personalizados o exclusivos, con expectativas de atención individualizada o baja exposición a grupos. Si bien este segmento comparte la valoración por el bienestar y la calidad, sus requerimientos de personalización y su aversión a la dinámica grupal resultan difíciles de compatibilizar con un modelo outdoor basado en manejo de grupos controlados y eficiencia operativa.

Estos segmentos permiten comprender la heterogeneidad del mercado y establecen la base analítica para una decisión explícita de focalización, reconociendo que no todos los perfiles identificados son compatibles con la propuesta de valor ni con las restricciones operativas del emprendimiento.

### *Segmento Objetivo*

Sobre la base de los segmentos identificados, el emprendimiento define como segmento objetivo prioritario a los tutores que valoran el bienestar integral del perro, muestran afinidad con experiencias outdoor supervisadas y están dispuestos a pagar por un servicio profesional, estructurado y confiable. Este segmento se caracteriza por una mayor conciencia respecto de la importancia de la estimulación física y social, una valoración positiva de entornos naturales y una expectativa de estándares claros de seguridad, manejo y control.

La elección de dicho segmento se sustenta en varios criterios convergentes. En primer lugar, los resultados del análisis de demanda muestran que estos tutores presentan una mayor disposición a pagar y una frecuencia potencial de uso compatible con un modelo de capacidad limitada y crecimiento gradual. En segundo lugar, existe una mayor alineación entre sus expectativas y la propuesta de valor del servicio, lo que reduce el riesgo de disonancia entre lo prometido y lo entregado. En tercer lugar, este segmento muestra una mayor aceptación de criterios de admisión, reglas operativas y procesos de selección de perros, lo que resulta crítico para resguardar la seguridad y la calidad del servicio en un contexto de manejo grupal outdoor.

De manera deliberada, se excluyen como segmento objetivo principal aquellos tutores altamente sensibles al precio o que priorizan exclusivamente la conveniencia y flexibilidad, así como aquellos que demandan niveles de personalización incompatibles con la lógica operativa del modelo. Esta exclusión no responde a una falta de atractivo económico per se, sino a la necesidad de proteger la coherencia estratégica, operativa y de riesgo del emprendimiento, evitando

presiones hacia una masificación que podría comprometer la calidad del servicio y la sustentabilidad del modelo.

***Meta de Posicionamiento***

La meta de posicionamiento del emprendimiento es ser percibido por el segmento objetivo como un servicio de guardería y hotel canino outdoor confiable, profesional y estructurado, que ofrece experiencias reales en entornos naturales bajo altos estándares de manejo, seguridad y control operativo. En este posicionamiento, el énfasis no está puesto en la informalidad ni en la aventura desregulada, sino en la combinación de vida outdoor con protocolos claros, criterios de admisión definidos y una gestión responsable de grupos de perros.

En relación con las guarderías tradicionales de carácter urbano, el servicio busca diferenciarse por la calidad de la experiencia entregada al perro y por su orientación explícita al bienestar físico y social en espacios abiertos. Frente a hoteles caninos sin enfoque outdoor o a servicios informales, el posicionamiento se apoya en la profesionalización del manejo, la transparencia de las reglas y la consistencia del servicio en el tiempo. De este modo, el emprendimiento aspira a ocupar un espacio intermedio: un servicio outdoor auténtico, pero diseñado y ejecutado con estándares propios de una operación profesional.

### 7.7.2 Marketing Mix

***Servicio***

Desde la perspectiva del marketing, el servicio se define como una experiencia de cuidado canino outdoor estructurada y profesional, orientada al bienestar físico, social y ambiental del perro dentro de un marco de seguridad y manejo responsable. La propuesta se articula en torno a una lógica de valor común, basada en experiencias reales en entornos naturales supervisados, y se materializa en dos modalidades principales: guardería diurna y hotel canino.

La guardería diurna se concibe como un servicio recurrente, orientado a tutores que buscan una experiencia outdoor consistente para sus perros durante la jornada, con énfasis en la socialización controlada y la estimulación física. En esta modalidad, el transporte puerta a puerta se incorpora como parte integral del servicio, reduciendo fricciones logísticas y reforzando la percepción de conveniencia sin comprometer los estándares de control del modelo.

El hotel canino, por su parte, extiende la experiencia outdoor a estadías de corto y mediano plazo, manteniendo los mismos criterios de admisión, manejo y supervisión que la guardería. En este caso, el transporte se ofrece como un servicio adicional opcional, cuyo rol en la decisión de

compra es secundario, actuando principalmente como un complemento de conveniencia para el tutor.

En ambas modalidades, el valor percibido del servicio no reside únicamente en el acceso a un entorno natural, sino en la integración entre experiencia outdoor y manejo profesional, lo que permite diferenciar la propuesta tanto de servicios urbanos tradicionales como de experiencias outdoor informales. Esta integración se traduce en una experiencia predecible y consistente para el cliente económico, donde las reglas del servicio, los criterios de admisión y los límites operativos forman parte explícita de la propuesta de valor.

En coherencia con el posicionamiento definido, la oferta no se orienta a maximizar volumen ni flexibilidad irrestricta, sino a asegurar calidad y consistencia en la experiencia entregada. Desde la perspectiva del marketing, estas restricciones operan como señales de profesionalismo y compromiso con el bienestar del perro, reforzando la diferenciación del emprendimiento en un mercado caracterizado por altos niveles de informalidad.

***Precio***

La estrategia de precios del emprendimiento se define en coherencia con el posicionamiento premium funcional del servicio y con la lógica general del modelo propuesto. En este contexto, el precio no cumple únicamente una función de captura de valor económico, sino que actúa como un mecanismo de señalización y selección, orientado a atraer tutores compatibles con la propuesta de valor y a desincentivar una demanda incongruente con el tipo de experiencia ofrecida.

Desde una perspectiva de marketing, el enfoque de pricing se sustenta en la valoración percibida del servicio, más que en una lógica de competencia por costo. La disposición a pagar observada en el análisis de demanda, junto con el benchmarking de servicios comparables en la zona objetivo, evidencia la existencia de un segmento dispuesto a pagar un precio superior a alternativas tradicionales o informales, siempre que dicho precio se asocie de manera creíble a una experiencia diferenciada, consistente y confiable. En este sentido, el precio refuerza el posicionamiento del emprendimiento como un servicio outdoor profesional, y no como una alternativa orientada a volumen o conveniencia básica.

La estructura de precios reconoce la existencia de dos modalidades de servicio con dinámicas de uso distintas. En el caso de la guardería diurna, el precio se concibe bajo una lógica de recurrencia, alineada con un uso frecuente y con la inclusión del transporte como parte integral de la experiencia. Esta configuración busca simplificar la decisión de compra y reforzar la

percepción de valor en el largo plazo, manteniendo coherencia con el carácter recurrente del servicio.

Para el hotel canino, el enfoque de pricing responde a una lógica de estadía, asociada a usos más esporádicos y a un nivel de compromiso distinto por parte del tutor. En esta modalidad, el transporte se ofrece como un servicio adicional opcional, cuyo rol en la decisión de compra es secundario y complementario. Esta diferenciación permite reflejar de manera más precisa el valor del servicio principal, evitando que elementos accesorios distorsionen la percepción del precio o la comparación con alternativas del mercado.

En ambos casos, la política de precios evita deliberadamente estrategias de descuento agresivo o enfoques de penetración orientados a maximizar volumen. Por el contrario, el precio se utiliza como una herramienta para resguardar la coherencia entre promesa de servicio y experiencia entregada, contribuyendo a un posicionamiento claro y sostenible en el tiempo. Los niveles específicos de precios y su impacto financiero se desarrollan en los capítulos posteriores de evaluación económica.

***Plaza***

La variable plaza se define en coherencia con el posicionamiento del servicio y con la decisión de operar de manera focalizada en la zona nororiente de Santiago. En este contexto, la plaza se concibe como el diseño del acceso al servicio, más que como una estrategia de cobertura territorial amplia.

El emprendimiento orienta su oferta exclusivamente a tutores residentes en comunas específicas de la zona nororiente, estableciendo un ámbito geográfico acotado y claramente definido. Desde la perspectiva del marketing, esta delimitación permite entregar una propuesta clara y consistente, alineada con el carácter especializado del servicio.

El acceso al servicio se articula principalmente mediante transporte puerta a puerta, el cual cumple un rol central en la experiencia del cliente, especialmente en el caso de la guardería diurna, donde se integra como parte del servicio. En el hotel canino, el transporte se ofrece como una alternativa opcional, manteniendo su función de conveniencia sin constituir un elemento central de la propuesta de valor.

De este modo, la plaza se configura como un componente activo del marketing mix, facilitando el acceso al servicio bajo condiciones controladas y coherentes con el posicionamiento definido.

### *Promoción*

La estrategia de promoción del emprendimiento se orienta a comunicar de manera clara y consistente la propuesta de valor, priorizando la construcción de confianza y la correcta gestión de expectativas en la relación con potenciales clientes. En coherencia con el posicionamiento definido, la promoción cumple un rol informativo y selectivo, dirigido a atraer tutores compatibles con el tipo de experiencia ofrecida y con las reglas del servicio.

Desde una perspectiva de marketing de servicios, la comunicación pone énfasis en atributos clave como el bienestar del perro, la experiencia outdoor supervisada y la profesionalización del manejo, evitando mensajes promocionales inconsistentes con el carácter estructurado del servicio. En este sentido, la promoción busca reforzar la percepción de un servicio estructurado, confiable y consistente, donde las condiciones de participación, los criterios de admisión y los límites del servicio son parte explícita de la propuesta de valor.

Los principales canales de promoción se concentran en medios digitales y relacionales, tales como redes sociales, referencias directas y recomendaciones de clientes, los cuales resultan coherentes con una estrategia de crecimiento gradual y reputacional. Estos canales permiten comunicar el servicio de forma directa y transparente, facilitar la interacción con potenciales clientes y fortalecer el boca a boca cualificado, elemento particularmente relevante en servicios de alta implicancia y confianza.

Asimismo, la promoción se concibe como un proceso continuo de educación del cliente, orientado a explicar el enfoque del servicio, el tipo de perro adecuado para la experiencia y las responsabilidades asociadas al cuidado outdoor grupal. Este enfoque contribuye a reducir fricciones posteriores, filtrar adecuadamente la demanda y alinear las expectativas del tutor con la experiencia efectivamente entregada.

En conjunto, la estrategia de promoción refuerza el posicionamiento del emprendimiento como un servicio outdoor profesional y responsable, apoyando una incorporación progresiva de clientes y contribuyendo a la sostenibilidad del modelo en el tiempo, sin tensionar la coherencia entre promesa comercial y ejecución del servicio.

## 7.8 DISEÑO OPERATIVO

### 7.8.1 Proceso Operativo del Servicio

#### *Flujo del Servicio End-to-End*

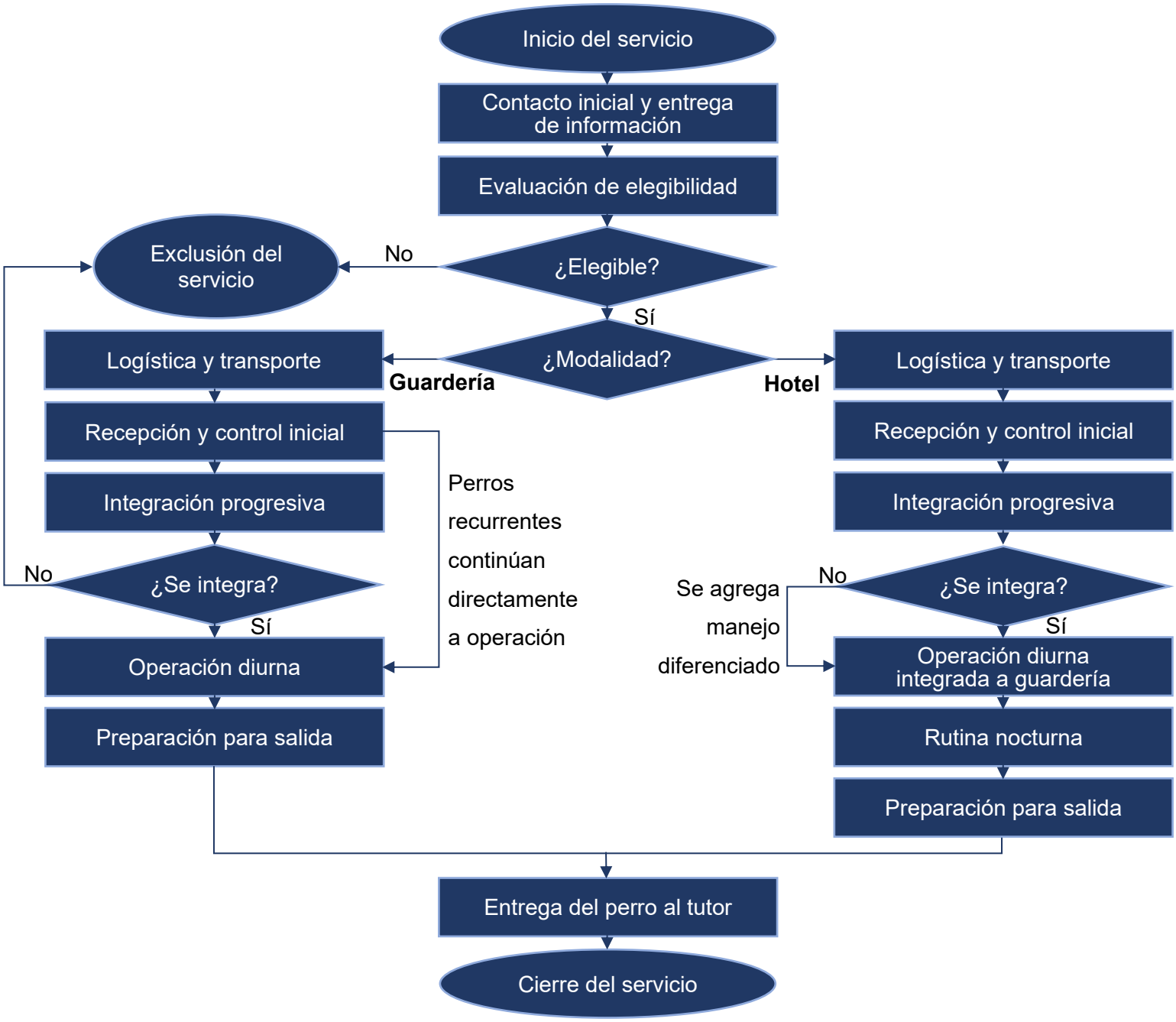
El diseño operativo del emprendimiento se estructura a partir de un flujo de servicio end-to-end claramente definido, que permite comprender de manera integrada cómo se ejecuta la propuesta de valor desde el primer contacto con el tutor hasta el cierre del servicio. Este enfoque resulta especialmente relevante en un emprendimiento de servicios intensivo en control operativo y responsabilidad sobre terceros, ya que la consistencia del flujo condiciona la calidad del servicio, la seguridad de los perros y la viabilidad del modelo en el tiempo. El flujo general del servicio se sintetiza gráficamente en la *Figura 7.1*, la cual ilustra las principales etapas del proceso operativo y sus bifurcaciones según modalidad de servicio.

El flujo del servicio se concibe como una secuencia de etapas interrelacionadas, algunas recurrentes y otras eventuales, que varían parcialmente según se trate de guardería diurna o de hotel canino, pero que comparten una lógica operativa común basada en la supervisión activa, la gestión de grupos y la prevención de riesgos.

La primera etapa corresponde al contacto inicial y contratación del servicio. En esta fase, el tutor recibe información clara sobre el funcionamiento del servicio, sus condiciones y los criterios de operación. Esta etapa cumple una función de alineamiento inicial, permitiendo ajustar expectativas y evitando la incorporación de clientes o perros que no se adecúen a la lógica del servicio.

Posteriormente se desarrolla la evaluación de elegibilidad del perro, etapa crítica para el funcionamiento del sistema. Dado el diseño del servicio, no todos los perros resultan compatibles con la operación. En esta fase se consideran criterios básicos de temperamento, sociabilidad, estado de salud y capacidad de adaptación a dinámicas grupales. Para perros que ingresan por primera vez, el flujo contempla una integración progresiva, que incluye un periodo de prueba durante el cual se evalúa su adaptación efectiva a la realidad del servicio. La aceptación o exclusión de un perro en esta etapa responde exclusivamente a criterios operativos y de seguridad, y no a consideraciones comerciales.

*Figura 7.1: Flujo Operativo End-to-End del Servicio de Guardería y Hotel Canino*




*Fuente: Elaboración propia*

Una vez validada la elegibilidad, el flujo continúa con la coordinación logística y el transporte, cuando este aplica. El traslado puerta a puerta se integra como parte del sistema operativo y no como una actividad independiente, conectando directamente la experiencia del tutor con la operación diaria. La recepción de los perros, tanto en el punto de recogida como en el terreno, constituye un momento relevante del flujo, ya que implica verificación de condiciones, control inicial y preparación para la integración al grupo correspondiente.

La etapa central del flujo corresponde a la operación del servicio propiamente tal, que adopta dos modalidades principales. En el caso de la guardería diurna, la operación se concentra en la integración de los perros a grupos definidos según tamaño, temperamento y compatibilidad, la ejecución de actividades con supervisión activa y gestión situacional, y el monitoreo continuo de su comportamiento y bienestar durante la jornada.

En el caso del hotel canino, los perros participan durante el día en la dinámica general de la guardería, utilizando los mismos criterios de integración y separación, diferenciándose principalmente en las rutinas asociadas a la pernoctación y en la integración inicial del perro, la cual contempla una fase de observación y ajuste. A diferencia de la guardería diurna, una adaptación incompleta no deriva en la exclusión inmediata del servicio, sino en la activación de esquemas de manejo diferenciado que permiten completar la estadía bajo condiciones controladas.

Dentro de la operación diaria se desarrollan actividades recurrentes que constituyen el núcleo del servicio. Estas actividades se complementan con tareas de soporte necesarias para la continuidad del servicio, como la preparación de espacios, la limpieza y la coordinación logística. Asimismo, el flujo contempla la ocurrencia de situaciones eventuales o incidentes menores que requieren ajustes operativos puntuales, sin interrumpir necesariamente el funcionamiento general del sistema.

La alimentación se integra explícitamente como parte del flujo operativo. En el caso de la guardería diurna, solo se suministra alimento a perros que requieren tres comidas diarias, principalmente cachorros. En el servicio de hotel, se contempla la entrega de dos o tres comidas diarias según las necesidades individuales de cada perro. En todos los casos, la alimentación se realiza de manera individual y separada, con el alimento provisto por el tutor, siendo su administración parte del servicio operativo.

La operación del hotel incorpora adicionalmente la rutina nocturna y de descanso. A diferencia de modelos tradicionales, los perros no duermen en jaulas ni espacios de confinamiento

individual. La pernoctación se concibe como una extensión controlada de la experiencia diurna, privilegiando el bienestar y la sensación de continuidad con el entorno doméstico. El descanso se realiza en espacios compartidos y supervisados, con presencia humana durante la noche, reforzando el control operativo y reduciendo fuentes de estrés o riesgo.

El flujo contempla también la comunicación con el tutor como parte del sistema operativo. En el caso de la guardería, esta comunicación se activa en situaciones de incidente o emergencia, y se complementa con un resumen al final de la jornada. En el servicio de hotel, la comunicación mínima contempla contacto diario, similar al de la guardería, pudiendo ser más intensiva durante las primeras estadías para generar confianza, y ajustándose posteriormente según las necesidades del cliente económico.

El flujo del servicio culmina con el cierre de la jornada o del periodo de estadía, que incluye la preparación de los perros para su salida, la coordinación del transporte de retorno cuando corresponde y la entrega al tutor. Este momento constituye el cierre del ciclo operativo y un punto relevante de consolidación de la experiencia del servicio.

En conjunto, el flujo end-to-end definido permite comprender el servicio como un sistema integrado, en el cual cada etapa condiciona a la siguiente y donde la consistencia operativa resulta fundamental para la estabilidad del modelo. Esta definición constituye la base para identificar los puntos críticos del proceso, establecer la capacidad operativa, dimensionar la estructura organizacional y construir una estructura de costos coherente con la realidad del emprendimiento.

### *Puntos Críticos del Proceso*

A partir del flujo operativo end-to-end descrito en la sección anterior y sintetizado en la Figura 7.1, es posible identificar un conjunto de puntos críticos del proceso que concentran los principales riesgos operativos del servicio. Estos puntos no corresponden necesariamente a fallas frecuentes, sino a momentos del flujo donde una decisión incorrecta, una ejecución deficiente o una sobrecarga del sistema puede comprometer la seguridad de los perros, la continuidad del servicio o la estabilidad del modelo operativo.

La identificación de estos puntos resulta clave para comprender las restricciones del sistema y fundamentar posteriormente las decisiones relativas a capacidad operativa, dotación de personal y diseño de protocolos.

El primer punto crítico del proceso corresponde a la evaluación de elegibilidad del perro, entendida como la principal barrera de entrada al sistema operativo. Dado que el modelo se basa en manejo grupal, una evaluación insuficiente o incorrecta en esta etapa implica el ingreso de perros que no debieron formar parte del servicio bajo sus condiciones normales de operación.

La incorporación de perros con problemas de sociabilidad, incompatibilidades de temperamento o limitaciones estructurales de adaptación no solo incrementa el riesgo de incidentes, sino que transfiere complejidad operativa a etapas posteriores del flujo. En el caso del servicio de hotel, este punto adquiere especial relevancia, ya que una vez iniciada la estadía la exclusión inmediata del servicio no siempre es viable, amplificando las consecuencias de errores cometidos en esta fase inicial.

La integración progresiva de los perros al grupo constituye un segundo punto crítico del proceso, asociado no a la elegibilidad formal del perro, sino a su comportamiento efectivo una vez incorporado a la operación diaria. Incluso perros correctamente evaluados pueden presentar dificultades de adaptación al enfrentar dinámicas grupales reales, entornos abiertos o niveles de estimulación al que no estén acostumbrados.

En el servicio de guardería diurna, una adaptación insuficiente puede derivar en la exclusión del perro, afectando la eficiencia comercial, pero resguardando la estabilidad del sistema. En el servicio de hotel, en cambio, una adaptación incompleta no implica exclusión inmediata. Esta asimetría operativa exige capacidad de observación, criterios claros de decisión y flexibilidad en la ejecución, ya que una gestión inadecuada de esta etapa puede generar tensiones dentro de los grupos, sobrecarga del personal o aumento del riesgo de incidentes.

Las etapas de transición y control inicial constituyen puntos críticos dentro del flujo. Durante estas fases se concentran múltiples actividades simultáneas, como verificación de condiciones, control de perros, coordinación logística y comunicación con tutores. Estos momentos presentan un mayor riesgo operativo debido a la convergencia de perros, personas y tareas en un periodo acotado de tiempo. Una gestión deficiente en estas transiciones puede generar desorden, estrés en los perros o errores operativos que impacten negativamente la experiencia del servicio.

En el servicio de hotel, el eventual manejo diferenciado para perros que no se adaptan a la dinámica grupal constituye un punto crítico específico del proceso. Si bien este mecanismo permite completar la estadía sin exclusión, implica un aumento en la carga de gestión y supervisión.

La existencia de este punto crítico refuerza la necesidad de mantener límites claros de capacidad operativa y de contar con personal capacitado para manejar escenarios no ideales sin comprometer la seguridad del conjunto.

Finalmente, el flujo contempla la ocurrencia de incidentes menores o situaciones eventuales que requieren ajustes operativos puntuales como separaciones transitorias, cambios en la composición de grupos o modificaciones en la rutina diaria. Si bien estos eventos no constituyen fallas estructurales del sistema, su frecuencia y manejo influyen directamente en la estabilidad operativa y en la percepción de calidad del servicio. La capacidad del sistema para mantener la continuidad del funcionamiento general depende de la adecuada gestión de estos incidentes, lo que refuerza la importancia de identificar estos puntos críticos como parte del diseño operativo.

En conjunto, los puntos críticos identificados se concentran principalmente en etapas tempranas del flujo (evaluación e integración), en momentos de transición y en la gestión de escenarios no ideales durante la operación. La identificación explícita de estos puntos permite comprender las restricciones del modelo y constituye la base para definir, en las secciones siguientes, la capacidad máxima del servicio, la estructura organizacional necesaria y los límites operativos que condicionan su escalabilidad.

### 7.8.2 Capacidad Operativa y Restricciones del Sistema

#### *Capacidad máxima del servicio*

La capacidad operativa del servicio se define a partir del diseño del modelo y no como una variable orientada a maximizar volumen. Dado el diseño operativo definido, la capacidad máxima no se expresa únicamente en términos de infraestructura disponible, sino como el resultado de múltiples factores interdependientes que condicionan la operación segura y consistente del sistema. Para efectos analíticos, la capacidad del servicio se define considerando las diferencias operativas entre la guardería diurna y el hotel canino.

La determinación de la capacidad máxima del servicio se encuentra condicionada por un conjunto de factores estructurales. En primer lugar, el espacio disponible establece un límite físico inicial, no solo en términos de superficie, sino también de su configuración y aptitud para manejar grupos simultáneos sin generar interferencias operativas. En segundo lugar, la capacidad de supervisión humana constituye un factor crítico, dado que el modelo depende de observación activa, intervención oportuna y toma de decisiones situacionales en contextos outdoor y de manejo grupal.

A estos elementos se suman restricciones asociadas a la logística del servicio, particularmente en los procesos de transporte, recepción y salida, que concentran múltiples actividades críticas en ventanas temporales acotadas. Finalmente, el control de grupos introduce un límite operativo no lineal, en la medida que incrementos marginales en el número de perros pueden generar aumentos desproporcionados en la complejidad de gestión.

En este contexto, resulta fundamental distinguir entre capacidad teórica y capacidad operativa segura. La capacidad teórica corresponde al máximo volumen que podría ser atendido considerando únicamente restricciones físicas o logísticas básicas. La capacidad operativa segura, en cambio, incorpora explícitamente los puntos críticos del proceso identificados previamente y la necesidad de mantener márgenes de control que permitan absorber variabilidad, gestionar excepciones y responder adecuadamente ante escenarios no ideales. El diseño del servicio privilegia deliberadamente esta segunda noción de capacidad, la cual se adopta posteriormente como restricción estructural para la proyección de ingresos y el modelamiento financiero del emprendimiento.

El diseño del servicio privilegia deliberadamente esta segunda noción de capacidad. Operar sistemáticamente por debajo del límite teórico responde a una lógica de prevención más que de reacción, coherente con el enfoque de control operativo definido en la estrategia del emprendimiento y con el posicionamiento adoptado. Esta decisión permite reducir la probabilidad de incidentes, evitar la sobrecarga del personal y preservar la calidad del servicio en contextos de mayor exigencia operativa.

Dado que la capacidad operativa segura del sistema depende directamente de la superficie efectiva disponible, esta se define de manera normalizada en términos de cupos por hectárea, bajo los estándares de manejo seguro descritos. Esta aproximación permite evaluar el desempeño del modelo sin asumir una superficie específica en esta etapa, manteniendo una lógica de escalabilidad proporcional del sistema.

El dimensionamiento del espacio outdoor se realiza a nivel de grupos operativos estables, y no a nivel de individuos, considerando requerimientos de movimiento libre, zonificación interna, separación funcional de áreas y rotación del terreno para evitar saturación, desgaste ambiental y pérdida de control operativo. Bajo estos criterios, se asume que una hectárea permite operar de manera segura y consistente hasta un máximo de 100 perros diarios en modalidad de guardería, distribuidos en grupos compatibles con los ratios de manejo definidos.

En el caso del servicio de hotel canino, la capacidad nocturna no se encuentra determinada por el uso intensivo del espacio, sino por los requerimientos de pernoctación, supervisión y segregación durante la noche. Dado que los perros en modalidad de hotel participan del mismo sistema outdoor durante el día bajo las mismas restricciones operativas que la guardería, el dimensionamiento del hotel se define como una capacidad adicional nocturna, acotada por infraestructura y dotación, y no por la superficie disponible.

Para efectos de modelación financiera, el análisis se construye sobre esta configuración base de referencia por hectárea, manteniendo constante la capacidad operativa segura definida, salvo el ajuste discreto contemplado en los supuestos de crecimiento.

En consecuencia, la capacidad máxima del servicio no se concibe como una variable a optimizar continuamente, sino como un marco deliberado y acotado que orienta el dimensionamiento del sistema y condiciona su escalabilidad. Esta definición permite explicitar, en la subsección siguiente, las restricciones operativas críticas que limitan el crecimiento del modelo y determinan la estructura organizacional necesaria para sostener la operación de forma segura y consistente.

### *Restricciones operativas críticas*

Las restricciones operativas críticas del sistema se derivan directamente del diseño del proceso y de la definición de capacidad operativa segura previamente descritos. En particular, los límites asociados al manejo seguro de grupos, la logística de transporte, los procesos de integración progresiva y los ratios cuidador–perros ya han sido establecidos como determinantes estructurales del modelo operativo.

En esta sección, dichas restricciones no se redefinen ni amplían, sino que se consolidan como condiciones estructurales que delimitan el funcionamiento efectivo del sistema y explican por qué la capacidad máxima no puede entenderse únicamente desde una lógica física o de superficie disponible.

En primer lugar, existen restricciones de carácter físico, asociadas al uso del espacio y a su configuración operativa. Más allá de la superficie disponible, la operación exige una segmentación funcional que permita manejar simultáneamente distintos grupos de perros sin interferencias, así como espacios adecuados para recepción, transiciones y descanso. La saturación de estos espacios compromete directamente la capacidad de control y aumenta el riesgo operativo, razón por la cual el diseño del sistema establece límites explícitos a su utilización.

En segundo lugar, el sistema presenta restricciones humanas, derivadas de la dependencia del servicio respecto de la supervisión activa y la toma de decisiones en tiempo real. A diferencia de modelos altamente estandarizados o automatizables, la operación requiere observación continua, capacidad de anticipación y criterio profesional para gestionar interacciones entre perros en entornos dinámicos. Estas capacidades no escalan de manera lineal, ya que el aumento del número de perros incrementa de forma desproporcionada la complejidad de las interacciones y la cantidad de variables que deben ser monitoreadas de manera simultánea. Este fenómeno eleva la carga cognitiva asociada a la toma de decisiones en tiempo real, constituyendo un límite estructural al volumen que puede ser gestionado sin afectar la calidad del servicio.

Adicionalmente, se identifican restricciones temporales relevantes, asociadas a la concentración de actividades críticas en momentos específicos del flujo operativo, particularmente en procesos de transporte, recepción y salida. Estas ventanas temporales concentran alta carga de control y coordinación, y su saturación genera cuellos de botella que impactan negativamente tanto la seguridad como la experiencia del servicio. En consecuencia, el sistema privilegia un dimensionamiento que permita absorber variaciones sin recurrir a compresión excesiva de tiempos ni a soluciones reactivas.

Finalmente, existen restricciones asociadas al control del sistema, entendidas como la capacidad de mantener coherencia operativa frente a escenarios no ideales. La gestión de integraciones complejas, esquemas de manejo diferenciado en el servicio de hotel y la ocurrencia de incidentes menores requieren márgenes de maniobra que solo son posibles si el sistema no opera permanentemente al límite. Estas restricciones refuerzan la lógica de diseño preventivo y explican por qué el modelo prioriza estabilidad y control por sobre crecimiento acelerado.

En conjunto, las restricciones operativas críticas descritas no constituyen limitaciones a superar, sino condiciones necesarias para sostener el funcionamiento del servicio bajo los estándares definidos. Al establecer límites claros en términos físicos, humanos, temporales y de control, el modelo protege la seguridad de los perros, preserva la calidad del servicio y mantiene la coherencia entre la propuesta de valor y su ejecución operativa.

La explicitación de estas restricciones permite comprender que el crecimiento del emprendimiento no está condicionado por la demanda potencial, sino por la capacidad del sistema para sostener niveles adecuados de control operativo. Esta definición constituye el puente directo hacia el diseño de la estructura organizacional y la gestión de recursos humanos, en la medida que dichas

restricciones determinan la dotación, los roles y la organización del trabajo necesarios para operar de forma consistente.

### 7.8.3 Estructura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos

#### *Estructura organizacional y roles clave*

La estructura organizacional del emprendimiento se define a partir de los requerimientos operativos del sistema y no como una formalidad administrativa. La organización del trabajo debe asegurar continuidad operativa, claridad de responsabilidades y capacidad de toma de decisiones en tiempo real, evitando superposiciones o vacíos de control.

En este contexto, la estructura se organiza en torno a dos grandes tipos de roles: roles operativos y roles de control y coordinación. Los roles operativos corresponden a aquellas funciones directamente involucradas en la ejecución diaria del servicio, incluyendo la supervisión de los perros, la gestión de grupos, la conducción de actividades outdoor y el apoyo en procesos logísticos como recepción, salida y preparación de espacios. Estos roles constituyen la base de la operación y están expuestos de manera directa a los puntos críticos del proceso identificados previamente.

Por su parte, los roles de control y coordinación cumplen una función transversal orientada a asegurar la coherencia del sistema, la correcta aplicación de criterios operativos y la gestión de situaciones no ideales. Estas funciones incluyen la toma de decisiones ante integraciones complejas, la activación de esquemas de manejo diferenciado, la resolución de contingencias y la supervisión del cumplimiento de los estándares definidos. Dada la naturaleza del servicio, estos roles no se limitan a tareas administrativas, sino que mantienen un vínculo directo con la operación diaria.

Una característica central del diseño organizacional es que determinadas funciones críticas requieren niveles elevados de criterio profesional y experiencia operativa, por lo que su asignación no puede realizarse de manera inmediata ni indiscriminada. En particular, la evaluación de elegibilidad de los perros, las decisiones de integración o exclusión y la gestión de incidentes relevantes exigen formación específica, conocimiento profundo del modelo y capacidad de juicio situacional, lo que limita su transferencia a perfiles no maduros dentro de la organización.

La estructura organizacional propuesta se apoya, además, en la experiencia operativa acumulada en la etapa previa del emprendimiento, donde la operación indica que la claridad de roles y la

concentración de funciones críticas en perfiles con mayor experiencia contribuyen a reducir riesgos y a sostener la calidad del servicio en contextos de alta variabilidad. En este sentido, la estructura no persigue eficiencia administrativa per se, sino estabilidad operativa y control efectivo del sistema.

En conjunto, la estructura organizacional definida responde directamente a las exigencias del modelo operativo y a sus restricciones, configurándose como un elemento necesario para su funcionamiento y no como una capa adicional de complejidad. Esta definición sienta las bases para profundizar, en la subsección siguiente, en los perfiles críticos y los criterios de selección requeridos para ocupar dichos roles.

### *Perfiles críticos y criterios de selección*

El funcionamiento consistente del modelo operativo descrito depende en gran medida de los perfiles humanos que ocupan los distintos roles definidos. Dado el nivel de complejidad y exposición operativa del servicio, no cualquier perfil resulta adecuado para operar el sistema sin incrementar el riesgo operativo. En este contexto, la selección de personas cumple una función preventiva, en la medida que actúa como una barrera temprana frente a fallas de ejecución, incidentes y pérdida de control.

Los perfiles críticos del emprendimiento combinan competencias técnicas y competencias conductuales que resultan indispensables para la operación segura del servicio. Entre las competencias técnicas se incluyen el conocimiento práctico del comportamiento canino en contextos grupales, la capacidad de leer señales de estrés, conflicto o sobreestimulación, y el manejo adecuado de perros de distintos tamaños y niveles de energía en entornos outdoor. Estas competencias permiten anticipar situaciones de riesgo y ajustar dinámicas antes de que se materialicen incidentes.

Complementariamente, las competencias conductuales cumplen un rol central en la estabilidad del sistema. La operación exige altos niveles de autocontrol, atención sostenida, tolerancia a la incertidumbre y capacidad de actuar bajo presión sin recurrir a respuestas impulsivas. Asimismo, la disposición a seguir criterios operativos definidos, comunicar observaciones relevantes y aceptar retroalimentación resulta clave para mantener coherencia en la toma de decisiones y evitar desalineamientos dentro del equipo.

La relación entre perfil y riesgo operativo es directa. Perfiles sin experiencia suficiente, con baja capacidad de observación o con dificultades para manejar múltiples estímulos simultáneos tienden a incrementar la probabilidad de errores en etapas críticas del flujo, como integraciones,

transiciones o manejo de situaciones no ideales. En cambio, perfiles con criterio situacional desarrollado y experiencia acumulada contribuyen a reducir la necesidad de intervenciones correctivas y a sostener márgenes de control adecuados durante la operación diaria.

En coherencia con el enfoque de manejo profesional definido en el marco teórico y estratégico del proyecto, la selección de perfiles no se orienta únicamente a la ejecución de tareas, sino a la capacidad de asumir responsabilidad operativa en contextos de alta variabilidad. Esta exigencia introduce una barrera de replicabilidad relevante para el modelo, en la medida que la disponibilidad de perfiles con estas características es limitada y su desarrollo requiere tiempo, experiencia práctica y exposición progresiva a la operación real.

En conjunto, la definición de perfiles críticos y de criterios de selección alineados con los puntos críticos del proceso y las restricciones del sistema permite comprender que la calidad del servicio y la seguridad de los perros dependen en gran medida del factor humano. Esta lógica refuerza la decisión de diseñar un crecimiento disciplinado y controlado, y sienta las bases para definir, en la subsección siguiente, la organización del trabajo diario y la estructura de turnos necesaria para sostener la operación sin sobrecargar a los equipos.

### *Jornadas, turnos y organización del trabajo*

La organización del trabajo diario se diseña en función del flujo operativo del servicio y de la necesidad de asegurar continuidad, control y estabilidad durante toda la jornada. Dado que la operación combina actividades intensivas en supervisión con momentos de alta carga de coordinación, la definición de jornadas y turnos no responde a criterios de eficiencia temporal, sino a la capacidad del sistema para sostener niveles adecuados de atención y toma de decisiones sin generar fatiga ni pérdida de control. Esta organización se define a nivel de principios operativos y no de asignaciones individuales, las cuales se ajustan en función de la capacidad del sistema y su etapa de desarrollo.

La estructura de las jornadas se articula en torno a los principales hitos del flujo del servicio, particularmente los procesos de recepción, integración, operación central y cierre. Estos momentos concentran distintas intensidades de trabajo y requieren una distribución equilibrada de funciones operativas y de control, de modo que la carga no se concentre en un solo punto ni en una sola persona durante períodos prolongados.

La organización de turnos busca asegurar presencia efectiva y continuidad operativa, especialmente en las etapas más sensibles del flujo. En la guardería diurna, la estructura del trabajo se orienta a mantener consistencia en la supervisión durante toda la jornada, evitando

rotaciones excesivas que puedan afectar la lectura del comportamiento de los perros y la estabilidad de los grupos. En el servicio de hotel, la organización del trabajo incorpora además la cobertura de rutinas nocturnas, asegurando presencia humana y capacidad de respuesta ante situaciones imprevistas durante la pernoctación.

Un criterio central en el diseño de jornadas y turnos es la prevención de la fatiga operativa. Dado que la calidad del servicio depende en gran medida de la atención sostenida, la observación continua y el criterio situacional del equipo, la sobrecarga física o cognitiva constituye un riesgo directo para la seguridad y la calidad del servicio. Por ello, la organización del trabajo contempla pausas, relevos y distribución de responsabilidades que permitan mantener niveles adecuados de concentración a lo largo del día.

Asimismo, la estructura de turnos se diseña considerando la necesidad de absorber variabilidad. Así, exige que el sistema cuente con un margen operativo de seguridad que permita redistribuir funciones y reforzar la supervisión cuando sea necesario, sin comprometer el funcionamiento general del servicio.

En conjunto, la organización de jornadas y turnos se configura como un componente clave del control operativo del sistema. Su diseño permite sostener la continuidad del servicio, proteger al equipo de la sobrecarga y mantener la coherencia entre la propuesta de valor y su ejecución diaria. Esta definición constituye la base directa para la identificación de costos fijos y variables asociados a la operación, y prepara el terreno para analizar, en la subsección siguiente, las condiciones bajo las cuales resulta justificado escalar la dotación de personal.

#### *Escalamiento de la dotación*

El escalamiento de la dotación en el emprendimiento no se concibe como un proceso automático asociado al aumento de la demanda, sino como una decisión deliberada condicionada por la capacidad del sistema para sostener niveles adecuados de control operativo. En coherencia con el diseño del modelo, el crecimiento en personal se activa únicamente cuando la operación comienza a tensionar los márgenes de control definidos, y no como respuesta preventiva orientada a maximizar volumen.

La incorporación de nuevas personas se justifica principalmente ante señales claras de saturación operativa. En este sentido, el escalamiento responde a indicadores operativos cualitativos más que a metas cuantitativas de crecimiento.

Un principio central del escalamiento es que no todas las funciones crecen al mismo ritmo. Mientras ciertas tareas operativas pueden requerir refuerzos para mantener continuidad y cobertura, las funciones asociadas al control y la toma de decisiones situacionales presentan mayores restricciones de escalabilidad. La incorporación de personas en estos ámbitos requiere procesos de maduración, transferencia progresiva de conocimiento y validación en la operación real, lo que introduce desfases naturales entre el crecimiento de la dotación operativa y la capacidad efectiva de control del sistema.

Asimismo, el escalamiento de la dotación se encuentra condicionado por la etapa de desarrollo del emprendimiento. En fases tempranas, la prioridad se centra en consolidar criterios del sistema, estandarizar prácticas esenciales y formar perfiles con experiencia suficiente para asumir responsabilidades críticas. Solo una vez alcanzado cierto nivel de madurez organizacional resulta viable ampliar la dotación sin comprometer la coherencia del modelo ni aumentar desproporcionadamente el riesgo operativo.

En consecuencia, el crecimiento del equipo se concibe como un proceso gradual, disciplinado y subordinado a la estabilidad del sistema. Esta aproximación refuerza la idea de que el modelo privilegia calidad, seguridad y control por sobre crecimiento acelerado, y permite comprender que la expansión de la dotación no constituye un fin en sí mismo, sino un medio para sostener la operación bajo los estándares definidos.

La definición de estas condiciones de escalamiento cierra el diseño organizacional del emprendimiento y deja establecido que el crecimiento futuro estará guiado por criterios operativos y no por presiones externas de mercado, resguardando la coherencia organizacional del modelo en el tiempo. Este enfoque constituye un insumo clave para la posterior construcción de la estructura de costos y la evaluación financiera del proyecto.

En consecuencia, el crecimiento del equipo se concibe como un proceso discreto y subordinado a la estabilidad del sistema, y no como una función continua del aumento de la ocupación, criterio que se incorpora directamente en la estructura de costos y en la evaluación financiera del proyecto.

### 7.8.4 Infraestructura, Equipamiento y Cumplimiento Normativo

#### *Requerimientos Físicos*

Los requerimientos físicos del emprendimiento se definen en función del modelo operativo y no como un ejercicio de diseño arquitectónico. En este contexto, el espacio constituye un

componente central del sistema operativo, en la medida que condiciona directamente la seguridad de los perros, la capacidad de supervisión y la estabilidad de la operación.

En primer lugar, el espacio debe permitir la segmentación funcional de la operación. Esto implica la posibilidad de diferenciar áreas destinadas a recepción y transiciones, zonas de operación principal, espacios de descanso y sectores de manejo diferenciado cuando sea necesario. Esta segmentación no responde a criterios estéticos, sino a la necesidad de reducir interferencias entre grupos, ordenar flujos de movimiento y facilitar la supervisión simultánea de distintos conjuntos de perros.

En segundo lugar, los requerimientos físicos se encuentran estrechamente vinculados al control visual y operativo. El diseño del espacio debe permitir una observación continua de los perros y de sus interacciones, evitando puntos ciegos o configuraciones que dificulten la intervención oportuna. La capacidad de anticipar situaciones de riesgo depende, en gran medida, de que el entorno facilite la lectura del comportamiento y la rápida toma de decisiones.

Adicionalmente, el espacio debe ser compatible con la gestión segura de transiciones, particularmente en los procesos de ingreso, integración y salida. Estas etapas concentran alta carga operativa y requieren condiciones físicas que permitan ordenar a los perros, separar grupos cuando corresponda y reducir estímulos innecesarios que puedan generar estrés o desorganización.

Finalmente, los requerimientos físicos deben incorporar flexibilidad operativa suficiente para absorber variaciones propias del funcionamiento del sistema. Un espacio rígido o diseñado para una sola función limita la capacidad de adaptación de la operación y aumenta el riesgo en situaciones de mayor exigencia.

En conjunto, los requerimientos físicos del emprendimiento no se conciben como una inversión en infraestructura per se, sino como un habilitador del control operativo y de la seguridad del servicio. Su adecuada definición constituye un elemento clave para sostener la coherencia entre el diseño del modelo y su ejecución diaria.

### *Equipamiento Necesario*

El equipamiento requerido para la operación del emprendimiento se define como un habilitador del control operativo y no como un elemento accesorio o diferenciador por sí mismo. En coherencia con el diseño del modelo, su función es instrumental: permitir la ejecución segura, ordenada y consistente del servicio.

Desde una perspectiva operativa, el equipamiento se distingue según su impacto directo sobre la seguridad, la continuidad del servicio y la capacidad de control del sistema. En este sentido, existe un conjunto de elementos cuya ausencia o mal funcionamiento comprometería directamente la operación bajo los estándares definidos, así como otros que, sin ser estrictamente indispensables, contribuyen a facilitar y estabilizar la ejecución diaria del servicio.

El equipamiento crítico incluye aquellos elementos asociados al manejo y control de los perros, así como aquellos que permiten intervenir de manera oportuna ante situaciones de riesgo. Estos implementos actúan como una extensión funcional de la supervisión humana, posibilitando la materialización de decisiones operativas en tiempo real y reduciendo la probabilidad de incidentes durante la operación diaria.

Asimismo, se considera crítico el equipamiento vinculado a las etapas de transición del flujo operativo. En estas instancias, su función es ordenar los flujos, disminuir estímulos innecesarios y reducir el riesgo de desorganización en momentos de alta carga operativa.

Dentro del equipamiento crítico se incluyen también aquellos elementos asociados a la seguridad básica y a la respuesta frente a contingencias. Si bien estos elementos no sustituyen el criterio profesional ni los protocolos definidos, constituyen un soporte indispensable para una intervención inmediata y ordenada frente a incidentes o escenarios no ideales.

Adicionalmente, el equipamiento necesario considera aquellos elementos asociados a la higiene y sanitización propias de la operación diaria. Este equipamiento cumple una función preventiva relevante, al reducir riesgos sanitarios y apoyar la continuidad del servicio.

Finalmente, se incorpora como equipamiento crítico aquel asociado a la operación del transporte, en la medida que el traslado forma parte integral del servicio y concentra puntos sensibles del flujo operativo. El equipamiento utilizado en esta etapa cumple una función directa en la seguridad, el orden y la trazabilidad de los perros durante el desplazamiento.

De manera complementaria, existen elementos de equipamiento que, sin ser estrictamente necesarios para la viabilidad básica del servicio, contribuyen a mejorar la eficiencia operativa, la fluidez del sistema y la comodidad de los perros y del equipo. Estos elementos apoyan la organización del espacio y la ejecución de tareas recurrentes, reduciendo fricciones operativas sin alterar el diseño estructural del modelo.

Desde una perspectiva sistémica, el equipamiento no se concibe como un conjunto aislado de activos, sino como un componente integrado del sistema operativo, estrechamente vinculado a la organización del trabajo, a la supervisión humana y a los criterios operativos definidos.

En conjunto, el equipamiento necesario se entiende como un soporte funcional del modelo operativo, cuya relevancia radica en su capacidad para sostener condiciones de seguridad, orden y control consistentes a lo largo del tiempo, más que en su volumen o sofisticación individual.

### *Consideraciones Regulatorias*

Las consideraciones regulatorias del emprendimiento se abordan desde una lógica preventiva y de cumplimiento anticipado, coherente con el carácter del servicio y con el nivel de responsabilidad operativa que implica el manejo de perros de terceros en entornos outdoor. Dado el diseño del modelo, se incorpora desde su formulación una atención explícita a los marcos normativos aplicables, evitando enfoques reactivos o correctivos posteriores.

En términos generales, el emprendimiento se inserta en un entorno regulatorio que combina exigencias asociadas al bienestar animal, a la seguridad de las personas y a las condiciones sanitarias básicas de operación. Si bien no existe una normativa única y específica para servicios de guardería y hotel canino outdoor, sí convergen distintos cuerpos normativos y ordenanzas que inciden sobre la actividad y que deben ser considerados de manera integrada.

Una primera dimensión regulatoria relevante corresponde a las disposiciones vinculadas al bienestar animal y a la tenencia responsable. Desde el punto de vista operativo, el marco de bienestar animal se traduce en la necesidad de diseñar rutinas, condiciones de manejo y esquemas de supervisión compatibles con dichos principios, los cuales han sido incorporados explícitamente en el modelo operativo.

En segundo lugar, se identifican consideraciones regulatorias asociadas a las condiciones sanitarias de la operación. Las consideraciones sanitarias se abordan desde el diseño del sistema, privilegiando prácticas preventivas y consistentes que reduzcan la probabilidad de observaciones regulatorias o interrupciones operativas.

Adicionalmente, existen consideraciones normativas relacionadas con el uso del suelo y la localización de la actividad, particularmente en lo relativo a compatibilidad con el entorno, condiciones de funcionamiento y eventuales restricciones municipales. Estas dimensiones refuerzan la necesidad de seleccionar espacios que no solo cumplan con los requerimientos

físicos del modelo, sino que también sean compatibles con el marco regulatorio local y con el tipo de actividad desarrollada.

Desde una perspectiva de gestión del riesgo regulatorio, el emprendimiento adopta una aproximación de cumplimiento progresivo y monitoreo permanente. Dado que el marco normativo puede presentar zonas grises o interpretaciones variables según la autoridad competente, el modelo privilegia márgenes de seguridad operativa y decisiones de diseño que minimicen la probabilidad de conflictos regulatorios, en lugar de operar al límite de las exigencias formales.

En conjunto, las consideraciones regulatorias no se entienden como una restricción externa impuesta al modelo, sino como un conjunto de condiciones estructurales que informan su diseño operativo. Esta aproximación permite reducir incertidumbre, proteger la continuidad del servicio y reforzar la coherencia entre la propuesta de valor, el enfoque de manejo profesional y la ejecución práctica del emprendimiento.

El diseño operativo definido en este capítulo establece las condiciones bajo las cuales el servicio puede ejecutarse de manera segura y consistente con la propuesta de valor. Las decisiones relativas al flujo del servicio, la capacidad operativa, la estructura organizacional y los requerimientos de infraestructura y equipamiento determinan directamente los costos asociados a la operación del emprendimiento. Sobre esta base, la sección siguiente aborda la estructura de costos del modelo, traduciendo el diseño operativo en términos económicos.

## 7.9 ESTRUCTURA DE COSTOS

### 7.9.1 Costos Fijos

La estructura de costos fijos del emprendimiento se define como una traducción directa del diseño operativo establecido en la Sección 7.8 y de la lógica estratégica que privilegia el control operativo y la estabilidad del sistema por sobre la maximización de volumen. En este marco, los costos fijos corresponden a aquellos necesarios para sostener la continuidad del servicio bajo los estándares definidos. Estos costos constituyen la base estructural que permite una operación independiente de variaciones de corto plazo en el nivel de actividad y con ajustes discretos ante cambios relevantes de escala.

El principal componente de los costos fijos corresponde a la dotación de personal requerida para ejecutar y controlar la operación diaria del servicio. En coherencia con la estructura organizacional definida en 7.8, las funciones de ejecución operativa, control, coordinación y toma de decisiones situacionales forman parte integral del trabajo humano necesario para operar el sistema bajo

condiciones seguras y consistentes. Este componente incluye la supervisión directa de los perros, la gestión de grupos, el apoyo logístico en las distintas etapas del flujo del servicio y la cobertura de las jornadas definidas. Asimismo, incorpora las funciones asociadas a la evaluación de elegibilidad, la integración progresiva de perros y la resolución de situaciones no ideales durante la operación diaria. En el caso del servicio de hotel, se considera adicionalmente la cobertura nocturna necesaria para asegurar presencia humana y capacidad de respuesta durante la pernoctación.

Las funciones asociadas al transporte forman parte de este mismo componente en la medida en que el traslado de los perros se integra al flujo operativo del servicio sin constituir una unidad funcional independiente. De igual forma, los costos estructurales asociados a los vehículos —seguros, permisos y demás obligaciones formales— se consideran necesarios para asegurar la disponibilidad operativa del sistema.

Un segundo componente de los costos fijos corresponde a aquellos asociados a la infraestructura que habilita la operación. En particular, el arriendo del terreno constituye una condición estructural del modelo, independiente del nivel de ocupación dentro del rango operativo definido. Este costo representa la base física sobre la cual se organiza la operación y no varía con la cantidad de perros atendidos en el corto plazo.

Asimismo, se incluyen los costos recurrentes de servicios básicos necesarios para la continuidad operativa del espacio, tales como suministro de agua, electricidad e internet. Estos gastos se entienden como condiciones habilitantes de la actividad y no como consumos directamente proporcionales al número de perros atendidos.

En coherencia con la estrategia de marketing instrumental definida en la Sección 7.7, se identifican también costos fijos asociados al soporte comercial y a la comunicación con clientes y potenciales clientes. Estos costos cumplen un rol de apoyo a la operación, orientado a la gestión de expectativas, la selección de demanda compatible y la sostenibilidad reputacional del servicio, y no a la expansión agresiva del mercado. Su carácter fijo se explica por la necesidad de mantener estas funciones de manera permanente para resguardar la coherencia entre el posicionamiento del servicio y su ejecución operativa.

Dado que la operación se organiza en torno a ratios máximos de perros por miembro del equipo y a capacidades definidas por vehículo y turno, parte de los costos de personal y de disponibilidad operativa presenta un comportamiento escalonado. Estos costos no varían de manera continua

con cada unidad adicional atendida, sino que se ajustan en tramos discretos cuando el nivel de actividad supera determinados umbrales operativos.

En consecuencia, el modelo distingue entre costos estrictamente fijos y costos fijos por tramo de capacidad, manteniendo ambos dentro de la estructura estructural del sistema. Esta diferenciación permite reflejar adecuadamente la lógica organizacional definida en la Sección 7.8, sin reclasificar como variables aquellos recursos que responden a decisiones de dotación y estructura.

### 7.9.2 Costos Variables

Los costos variables del emprendimiento corresponden a aquellos que se activan o varían en función de la prestación efectiva del servicio, ya sea bajo la modalidad de guardería diurna o de hotel canino. Estos costos se conciben como componentes incrementales que acompañan el nivel de actividad dentro de los márgenes de capacidad operativa segura definidos en la Sección 7.8, sin modificar la estructura base del sistema.

En coherencia con el diseño del emprendimiento, la mayor parte del esfuerzo organizacional se encuentra internalizado en costos fijos o escalonados, mientras que los costos variables reflejan principalmente consumos directamente asociados a la atención efectiva de cada perro.

Un primer componente de los costos variables corresponde a los insumos operativos vinculados a la prestación del servicio, incluyendo aquellos asociados a rutinas de manejo, higiene y sanitización cuya intensidad depende del número de perros atendidos o de la duración de la estadía. Estos consumos se activan exclusivamente cuando existe prestación efectiva y escalan proporcionalmente con el volumen de actividad.

Un segundo componente corresponde a los costos logísticos asociados al transporte. En esta categoría se incluyen exclusivamente aquellos elementos que varían con la distancia recorrida o con la intensidad de uso de los vehículos, tales como combustible y mantención por kilometraje. Se distinguen explícitamente de los costos estructurales asociados a personal y disponibilidad de vehículos, los cuales se tratan como fijos o escalonados.

Asimismo, se consideran como costos variables aquellos asociados al desgaste operativo del terreno y del espacio físico en la medida en que su mantención depende de la intensidad de uso del servicio. Este tratamiento permite capturar adecuadamente el vínculo entre actividad y consumo incremental de recursos sin reclasificar como fijo aquello que responde directamente al volumen de operación.

Para efectos de la evaluación financiera, el modelo asume una relación proporcional entre los costos variables y el número de perros atendidos dentro del rango de capacidad operativa segura definido. No se modelan escalamientos no lineales fuera de dicho rango, en coherencia con la decisión estratégica de no operar en condiciones de sobrecarga.

## 7.10 PROYECCIÓN DE INGRESOS

### 7.10.1 Definición de Precios

La definición de precios del emprendimiento se construye como una traducción directa del posicionamiento estratégico. En coherencia con lo definido en la Sección 7.7.2, el precio se concibe como una variable estratégica orientada a resguardar la consistencia del modelo y a atraer tutores compatibles con la propuesta de valor.

En el caso de la guardería diurna, el esquema de pricing se estructura sobre la base de planes mensuales, diferenciados según la cantidad de días de asistencia semanal del perro (entre uno y cinco días). Esta modalidad refuerza la lógica de recurrencia y facilita la planificación operativa, sin depender de la distribución específica de días dentro de cada mes, la cual se aborda posteriormente en la proyección de ocupación. En esta modalidad, el transporte puerta a puerta se encuentra integrado al precio del plan, en coherencia con su rol estructural dentro del servicio.

Para la etapa inicial de operación, se definen los siguientes precios base mensuales con IVA incluido para la guardería diurna, los cuales se declaran explícitamente como supuestos de trabajo para efectos de la evaluación financiera posterior:

- 1 día de asistencia semanal: $125.000
- 2 días de asistencia semanal: $215.000
- 3 días de asistencia semanal: $280.000
- 4 días de asistencia semanal: $340.000
- 5 días de asistencia semanal: $380.000

Los niveles de precio definidos se fundamentan principalmente en el análisis de benchmarking competitivo realizado y en los resultados del levantamiento de información primaria, los cuales permiten situar el servicio dentro de un rango de precios coherente con el mercado objetivo y con la disposición a pagar observada. En este sentido, el pricing no persigue la maximización de ingresos en el corto plazo, sino la consistencia entre propuesta de valor, control operativo y estabilidad del sistema.

La estructura incorpora un descuento progresivo por mayor frecuencia, reflejando una menor tarifa implícita por día a medida que aumenta la recurrencia. Dicho descuento actúa como un mecanismo de alineamiento entre la decisión comercial y la estabilidad operativa del sistema, favoreciendo patrones de utilización compatibles con el control y la planificación del servicio.

En el caso del hotel canino, el precio se define bajo una lógica de estadía, utilizando como unidad de cobro la noche por perro. Para la etapa inicial, se establece un precio base de $25.000 IVA incluido por noche, declarado igualmente como supuesto de trabajo. Este valor se sitúa dentro del rango observado en el mercado para servicios de calidad, manteniendo coherencia con el estándar operativo y de supervisión definido para esta modalidad, sin competir por precio mínimo.

A diferencia de la guardería diurna, el transporte no forma parte estructural del servicio de hotel, ofreciéndose como un servicio adicional opcional cuando el tutor lo solicita. Dicho componente se concibe como accesorio al modelo principal y se estructura mediante tramos de distancia, de manera de reflejar el costo incremental asociado al traslado sin distorsionar el precio base de la estadía. Los valores específicos de estos tramos se desarrollan posteriormente en la evaluación financiera.

### 7.10.2 Proyección de Ventas

La proyección de ventas del emprendimiento se construye como una traducción del diseño operativo definido en la Sección 7.8 y de las restricciones de capacidad operativa segura del sistema.

Dado que el emprendimiento ofrece dos modalidades de servicio con dinámicas de uso diferenciadas, la proyección distingue explícitamente entre el servicio de guardería diurna y el servicio de hotel canino, utilizando unidades de proyección acordes a la lógica operativa de cada uno.

Para el servicio de guardería diurna, la unidad operativa base de la proyección corresponde al cupo diario equivalente por perro, entendido como la ocupación promedio diaria del sistema dentro de su capacidad segura. Si bien el servicio se comercializa mediante planes mensuales diferenciados según frecuencia semanal (entre uno y cinco días), la utilización efectiva del sistema se modela a partir de cupos diarios equivalentes, lo que permite evaluar la ocupación sin depender de la distribución específica de asistencias dentro de cada mes. Cabe señalar que la ocupación diaria equivalente no constituye una unidad generadora de ingresos, sino una variable instrumental utilizada exclusivamente para verificar la consistencia entre la proyección comercial y las restricciones operativas del sistema.

En el caso del servicio de hotel canino, la unidad de proyección corresponde a la noche vendida por perro, reflejando la lógica de estadía propia de esta modalidad. La proyección se expresa en términos de noches ocupadas dentro de la capacidad segura nocturna del sistema.

En ambos casos, la proyección se construye desde la capacidad operativa segura definida en la Sección 7.8, incorporando explícitamente un margen operativo de seguridad y evitando supuestos de saturación permanente del sistema.

Dado que los ingresos del servicio de guardería diurna se generan a partir de planes mensuales, la proyección de ventas no depende de la distribución exacta de los días de asistencia dentro de cada mes. Esta característica permite abstraer el modelamiento de ingresos de calendarios específicos, manteniendo la consistencia entre la estructura comercial del servicio y la proyección financiera.

La conversión entre planes mensuales y ocupación diaria promedio se realiza utilizando un número promedio de días hábiles por mes, ajustado por feriados y semanas promedio. Este procedimiento permite estimar la ocupación diaria equivalente asociada a cada tipo de plan sin introducir distorsiones en los ingresos proyectados ni depender de calendarios específicos. De este modo, la ocupación diaria modelada cumple una función analítica y operativa, mientras que los ingresos se mantienen vinculados a la estructura comercial definida en la Sección 7.10.1.

La proyección de ventas se realiza con una periodicidad mensual, lo que permite capturar adecuadamente el proceso de incorporación progresiva de clientes y la estabilización de la operación. El primer año de funcionamiento se modela como un período de ramp-up, caracterizado por un crecimiento gradual de la ocupación a medida que se consolida la operación, se estabilizan los grupos y madura la base de clientes compatibles con la propuesta de valor. A partir de los períodos posteriores, la proyección asume un régimen de operación estabilizado, coherente con la capacidad segura del sistema y con las restricciones operativas definidas.

El período de ramp-up del proyecto, que se extiende durante los primeros años de operación, se modela mediante un crecimiento gradual de la ocupación a medida que se consolida la operación, se estabilizan los grupos, madura la base de clientes compatibles con la propuesta de valor, y se activa de manera escalonada la ampliación de capacidad. A partir del régimen estabilizado, la proyección asume una operación coherente con la capacidad segura del sistema y con las restricciones operativas definidas.

La proyección del servicio de hotel canino se construye en términos de noches vendidas, incorporando explícitamente la estacionalidad observada en los resultados del levantamiento de

información primaria. En coherencia con la naturaleza esporádica del servicio, se distinguen períodos de demanda base, períodos de alta demanda y períodos de demanda muy alta, asociados principalmente a vacaciones, fines de semana largos y fechas especiales.

La estacionalidad afecta exclusivamente el nivel de ocupación proyectado, sin modificar la capacidad operativa ni los precios del servicio. La operación del hotel se asume continua durante todo el año, sin interrupciones en feriados, los cuales inciden únicamente en la intensidad de uso.

La proyección asume que los servicios de guardería diurna y hotel canino coexisten dentro del mismo sistema operativo sin canibalizar capacidad. En particular, el aumento de ocupación del hotel en períodos de alta demanda no implica una reducción de los cupos disponibles para la guardería diurna, en coherencia con el diseño operativo y con la priorización de la recurrencia del servicio base.

Esta coexistencia se sustenta en una regla explícita de priorización operativa, en la cual la guardería diurna constituye el servicio base y recurrente del modelo. En períodos de alta demanda del hotel canino, la asignación de recursos se mantiene subordinada a la preservación de la capacidad y estabilidad del servicio de guardería, evitando desplazamientos operativos que afecten la operación diaria del sistema.

Esta definición asegura consistencia entre la proyección de ventas y el diseño operativo del sistema, evitando supuestos implícitos de reconfiguración de capacidad no contemplados en el modelo.

### 7.10.3 Supuestos de Crecimiento

La presente sección explicita los supuestos de crecimiento que gobiernan la proyección de ventas descrita en la sección anterior. Estos supuestos se formulan como condiciones de modelamiento que permiten traducir el diseño operativo y estratégico del emprendimiento en una proyección económica coherente y metodológicamente transparente, sin constituir predicciones de comportamiento futuro.

El crecimiento del emprendimiento se modela como un proceso de incorporación progresiva de clientes compatibles con la propuesta de valor, asociado a la maduración del servicio. Se contempla la posibilidad de ampliar la capacidad dentro del mismo terreno una vez alcanzado un régimen de operación estable, y el aumento se modela como un ajuste discreto activado cuando se alcanza de manera sostenida un nivel de ocupación cercano al objetivo.

La trayectoria de crecimiento se operacionaliza mediante incrementos mensuales discretos en el número de clientes activos, definidos bajo un criterio deliberadamente conservador durante la fase inicial de operación. Estos incrementos no responden a una tasa porcentual fija ni a una proyección de demanda ilimitada, sino a la capacidad del sistema para integrar progresivamente nuevos perros sin comprometer la estabilidad conductual de los grupos ni los estándares operativos definidos. A medida que el servicio madura, se consolida la reputación y se amplía gradualmente el equipo de trabajo en coherencia con los ratios operativos establecidos, la velocidad de incorporación puede aumentar de manera controlada. El crecimiento se detiene una vez alcanzado el nivel de ocupación objetivo, evitando supuestos de expansión continua que tensionen el control operativo del sistema.

Para efectos de simplificación del modelamiento, se asume que la distribución de planes de asistencia semanal se mantiene estable a lo largo del horizonte de proyección, con una mayor concentración en frecuencias medias y una menor participación de planes extremos. No se modelan cambios estructurales en esta distribución.

Se asume renovación mensual automática de los planes de guardería, sin modelar explícitamente tasas de churn. Esta decisión metodológica no implica asumir inexistencia de rotación, sino tratarla como un fenómeno operativo normal del servicio, absorbido mediante la incorporación continua de nuevos clientes compatibles con la propuesta de valor.

En este contexto, la definición de un nivel objetivo de ocupación cercano al 85%, y no mayor, actúa como un mecanismo conservador que internaliza implícitamente la rotación, preservando márgenes de seguridad operativas y estabilidad del sistema.

La estacionalidad del servicio de hotel canino se incorpora sobre la base de los resultados empíricos del levantamiento de información primaria, identificándose períodos de mayor uso asociados a vacaciones, fines de semana largos y fechas especiales. La estacionalidad afecta exclusivamente los niveles de ocupación proyectados, sin modificar precios ni capacidad operativa.

La proyección no asume expansión geográfica, estrategias de descuento agresivo, economías de escala masivas ni crecimiento orientado exclusivamente a volumen. Estos supuestos se excluyen deliberadamente para mantener coherencia entre la proyección de ventas, el diseño operativo y la lógica estratégica del emprendimiento.

## 7.11 INVERSIÓN INICIAL Y FINANCIAMIENTO

### 7.11.1 Inversión en Activos

La inversión en activos del proyecto corresponde al conjunto de bienes necesarios para habilitar y sostener la operación del servicio, de acuerdo con el diseño operativo definido en la Sección 7.8 y con la estructura de escalamiento establecida en la Sección 7.10.

Se consideran como inversión aquellos activos físicos con vida útil superior a un período y cuya función principal es sostener la capacidad operativa del sistema. La depreciación se modela mediante el método lineal simple, consistente con la naturaleza de los activos y con el horizonte de evaluación.

El equipamiento y sistemas de control necesarios para habilitar el predio consideran, entre otros, cierres perimetrales, cercos internos, sistemas de agua (bomba, estanque y cañerías), instalación eléctrica, portón de acceso, obras menores de habilitación, baños y container de apoyo administrativo.

Estas inversiones se ejecutan mayoritariamente en la etapa de pre-operación (mes 0), permitiendo iniciar actividades en condiciones operativas completas desde el mes 1. Su vida útil se modela en 96 meses, con depreciación lineal, sin considerar valor residual económico al término del horizonte de evaluación, dado su carácter específico y su bajo mercado secundario.

Adicionalmente, el modelo contempla inversiones que se activan con la segunda etapa cuando se llega a una ocupación objetiva, evitando el sobredimensionamiento del CAPEX inicial y manteniendo consistencia con la lógica de ramp-up gradual.

Se incorporan activos tecnológicos y de apoyo necesarios para la ejecución y supervisión del servicio, incluyendo sistemas de cámaras (CCTV), herramientas y mobiliario básico de operación. Estos activos presentan una vida útil modelada de 60 meses y se deprecian linealmente, sin considerar valor residual económico al término del horizonte.

Su función principal es reforzar el control operativo, la trazabilidad y la gestión del riesgo, en coherencia con la propuesta de valor y con los protocolos definidos.

El modelo operativo contempla el uso de vehículos propios para el traslado puerta a puerta de los perros. La inversión incluye la adquisición progresiva de vehículos en función del crecimiento. El primer vehículo se adquiere en la etapa de pre-operación, iniciando su uso desde el comienzo de la operación.

Cada vehículo se modela con una vida útil contable de 60 meses y depreciación lineal. A diferencia de la infraestructura, se considera un valor residual económico equivalente al 35% del valor de adquisición al término del horizonte de evaluación, reflejando la existencia de mercado secundario para este tipo de activos. Dicho valor se incorpora como flujo de recuperación en el último período del modelo.

### 7.11.2 Capital de Trabajo

El capital de trabajo del proyecto se define como la inversión en liquidez necesaria para sostener la operación durante el período de arranque, hasta alcanzar un nivel de actividad que permita generar flujos operacionales positivos de manera sostenida. En coherencia con el diseño operativo (Sección 7.8), la estructura de costos (Sección 7.9) y la proyección de ingresos y ramp-up (Sección 7.10), su determinación se realiza a partir del comportamiento efectivo del flujo operacional proyectado en el modelo financiero.

Dado que el proyecto corresponde a un servicio sin inventarios y con política de prepago mensual por parte de los clientes, no se modelan descalces relevantes entre cuentas por cobrar y cuentas por pagar. En consecuencia, el capital de trabajo no se estructura como un porcentaje de ventas ni como un múltiplo arbitrario de costos fijos, sino como el déficit operacional máximo acumulado durante la fase de crecimiento inicial.

Metodológicamente, el capital de trabajo se calcula como el valor absoluto del mínimo del flujo operacional acumulado proyectado a lo largo del horizonte de modelación mensual. Este criterio permite capturar de manera endógena el efecto combinado de:

- la incorporación progresiva de demanda,
- la activación escalonada de costos fijos asociados a la expansión de capacidad,
- y la dinámica propia del ramp-up operativo.

De esta forma, el capital de trabajo refleja exactamente la magnitud de recursos necesarios para absorber las pérdidas transitorias iniciales hasta que el proyecto alcanza un punto de generación neta positiva de caja.

Este enfoque evita supuestos exógenos respecto de períodos fijos de cobertura y garantiza consistencia directa entre el modelo financiero y la definición conceptual del capital de trabajo. Asimismo, al estar determinado por el propio flujo proyectado, se ajusta automáticamente ante modificaciones en la estructura de costos, en la velocidad de crecimiento o en los parámetros operativos del caso base.

El monto resultante se incorpora como inversión inicial en el flujo de caja, sin constituir un gasto del período, y forma parte de los recursos requeridos para la puesta en marcha del proyecto. Dado que el horizonte de evaluación es finito y contempla la liquidación del proyecto al término del período analizado, el capital de trabajo se modela con recuperación explícita en el último mes, en un monto equivalente al inicialmente invertido. Esta recuperación no representa un ingreso operacional, sino la devolución de la liquidez necesaria para sostener la fase de arranque, coherente con el cierre financiero del proyecto y con el criterio estándar de evaluación bajo horizonte determinado.

### 7.11.3 Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento del proyecto se definen en coherencia con el monto total de recursos requeridos, determinado por la inversión en activos y el capital de trabajo.

Para efectos de la evaluación, se adopta una estructura de financiamiento compuesta íntegramente por aporte propio del emprendedor, sin incorporación de deuda financiera. Esta decisión responde a criterios metodológicos y estratégicos.

Desde el punto de vista metodológico, la modelación sin apalancamiento permite evaluar la viabilidad económica intrínseca del proyecto, aislando su capacidad de generación de flujos operacionales de los efectos derivados de decisiones financieras. De este modo, los indicadores obtenidos en la Sección 7.12 reflejan el desempeño del activo en sí mismo, sin distorsiones asociadas a estructuras de deuda, costos financieros o calendarios de amortización.

Desde el punto de vista estratégico, la ausencia de deuda en el caso base es coherente con la naturaleza del emprendimiento, caracterizado por un período inicial de ramp-up, activación progresiva de capacidad y alta intensidad de gestión operativa. En este contexto, una estructura sin obligaciones financieras fijas reduce el riesgo de iliquidez durante la fase de crecimiento inicial y otorga mayor flexibilidad para ajustar la operación en función de la evolución efectiva de la demanda.

El aporte propio cubre íntegramente la inversión en activos y el capital de trabajo requeridos para la puesta en marcha del proyecto. En consecuencia, el flujo de caja proyectado no contempla pagos de intereses ni amortizaciones de capital, y la evaluación se realiza sobre la base de flujos libres del proyecto.

Esta estructura permite mantener coherencia entre el diseño operativo, la estrategia de crecimiento gradual y la evaluación financiera desarrollada en las secciones siguientes.

## 7.12 EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.12.1 Marco Metodológico del Modelo Financiero

La evaluación financiera del proyecto se realiza mediante la construcción de un flujo de caja del proyecto, orientado a medir la viabilidad económica de la operación como unidad independiente, y no desde la perspectiva del inversionista individual. En consecuencia, el análisis se centra en la capacidad intrínseca del modelo de negocio para generar flujos operacionales suficientes para recuperar la inversión inicial y remunerar el capital conforme a su costo de oportunidad.

El modelo se construye en términos reales, evitando supuestos de inflación futura o proyecciones nominales inciertas. Todos los ingresos, costos e inversiones se expresan en pesos constantes, permitiendo que los indicadores de rentabilidad reflejen exclusivamente el desempeño operativo y estructural del emprendimiento, sin distorsiones asociadas a variaciones generales de precios.

El flujo incorpora explícitamente el tratamiento tributario correspondiente al régimen Pro-Pyme vigente en Chile, considerando el Impuesto de Primera Categoría (IDPC) aplicable a cada ejercicio. Para efectos del modelo, se utilizan las siguientes tasas:

- 12,5% para el año 2027,
- 15,0% para el año 2028,
- 25,0% desde el año 2029 en adelante.

Asimismo, el modelo considera la determinación y pago del impuesto conforme al resultado tributario proyectado, integrando el efecto fiscal dentro del flujo de caja operativo del proyecto.

Los ingresos y costos se modelan en términos netos de IVA, dado que este impuesto constituye un mecanismo de recaudación indirecta y no un componente económico del resultado del proyecto. No obstante, el flujo contempla la dinámica de débito y crédito fiscal para efectos de determinar correctamente las salidas y entradas de caja asociadas al impuesto al valor agregado.

La rentabilidad del proyecto se evalúa utilizando una tasa de descuento real anual de 15%, la cual representa el costo de oportunidad del capital para un emprendimiento nuevo, intensivo en gestión operativa, con fase de ramp-up inicial y sin historial financiero consolidado. Esta tasa incorpora el riesgo operacional inherente al modelo, la incertidumbre asociada al proceso de posicionamiento en el mercado y la ausencia de garantías externas o estructuras de apalancamiento que reduzcan el riesgo del capital invertido.

Sobre la base de este marco metodológico, en las secciones siguientes se explicitan los parámetros cuantitativos que estructuran el modelo financiero, se construye el flujo de caja proyectado y se calculan los indicadores de rentabilidad correspondientes.

### 7.12.2 Parámetros Generales

La presente sección explicita los parámetros cuantitativos estructurales que gobiernan el comportamiento económico del modelo financiero. A diferencia del marco metodológico definido en la sección anterior, estos parámetros constituyen insumos numéricos directos del flujo de caja proyectado y determinan la magnitud de ingresos, costos e inversión.

Se presentan agrupados según su naturaleza operativa, iniciando por los parámetros asociados al terreno y la infraestructura base del proyecto.

#### *Parámetros del Terreno*

El modelo considera una habilitación progresiva del predio, comenzando con una hectárea operativa y ampliando a dos hectáreas una vez activada la expansión. El arriendo se imputa como costo fijo mensual, conforme a lo establecido previamente, mientras que la mantención del terreno se modela como costo variable en función de la utilización efectiva.

*Tabla 7.12.1: Parámetros del Terreno*

| Parámetro | Valor |
|---|---|
| **Superficie habilitada inicial** | 1 hectárea |
| **Superficie máxima habilitada** | 2 hectáreas |
| **Arriendo mensual** | $2.300.000 |
| **Mantención variable guardería** | $200 por perro-día |
| **Mantención variable hotel** | $200 por perro-noche |

*Fuente: elaboración propia.*

El arriendo mensual se determina en función de valores de mercado para terrenos de características rurales en el sector nororiente de la Región Metropolitana, compatibles con el uso propuesto y con la accesibilidad requerida para el servicio de transporte puerta a puerta.

La mantención variable por perro-día y perro-noche incorpora costos asociados a desgaste de áreas verdes, reposición de materiales, limpieza y mantenimiento correctivo proporcional al uso efectivo del predio. Su modelación como costo variable permite capturar de manera más precisa la relación entre nivel de actividad y requerimientos operativos.

### *Servicios Básicos*

Los servicios básicos se modelan como costos fijos mensuales, independientes del nivel de ocupación, dada la necesidad de mantener operativa la infraestructura incluso en niveles bajos de actividad.

*Tabla 7.12.2: Servicios Básicos*

| Servicio | Costo mensual |
|---|---|
| **Agua potable** | $30.000 |
| **Electricidad** | $300.000 |
| **Internet** | $40.000 |

*Fuente: elaboración propia.*

El componente eléctrico representa el principal costo dentro de esta categoría, debido al uso intensivo de bombas de agua, sistemas de iluminación, cámaras de vigilancia y equipamiento operativo. Los valores utilizados corresponden a estimaciones conservadoras basadas en consumo proyectado y tarifas vigentes en la Región Metropolitana.

### *Días Operativos Promedio*

Para efectos de modelación mensual, se utilizan promedios operativos consistentes con la naturaleza de cada servicio.

*Tabla 7.12.3: Días Operativos Promedio Mensual*

| Servicio | Días promedio mensual |
|---|---|
| **Guardería** | 21 días |
| **Hotel canino** | 30,42 días |

*Fuente: elaboración propia.*

El servicio de guardería se modela considerando operación en días hábiles promedio, mientras que el hotel canino opera de manera continua durante todo el mes, reflejando su carácter de servicio de estadía temporal.

## 7.12.3 Parámetros de Demanda y Capacidad

El modelo financiero se construye sobre la base de restricciones operativas explícitas, evitando proyectar demanda ilimitada y subordinando el crecimiento a la capacidad física y organizacional del sistema. En este contexto, la demanda se modela en función de parámetros de capacidad segura por hectárea habilitada, ocupación objetivo y distribución de frecuencias de asistencia.

La habilitación del predio se realiza de manera progresiva: inicialmente se opera con una hectárea activa, duplicándose la capacidad física al activarse la segunda etapa de expansión. Los parámetros unitarios por hectárea se mantienen constantes, duplicándose únicamente la capacidad física disponible.

***Guardería Canina***

La capacidad segura se define como el número máximo de perros que pueden operar simultáneamente por hectárea bajo estándares compatibles con manejo grupal controlado, supervisión directa y reducción de riesgo conductual.

*Tabla 7.12.4: Capacidad Guardería por Hectárea Habilitada*

| Parámetro | Valor |
|---|---|
| **Capacidad segura diaria** | 70 perros |
| **Perro-días mensuales seguros** | 1.470 |
| **Ocupación objetivo** | 85% |
| **Perro-días mensuales objetivo** | 1.249,5 |

*Fuente: elaboración propia.*

La ocupación objetivo de 85% refleja un criterio conservador que evita operar permanentemente en el límite físico del sistema, permitiendo absorber fluctuaciones diarias, ausencias y contingencias operativas sin comprometer estándares de seguridad.

La demanda mensual de guardería no se modela como asistencia diaria homogénea, sino como combinación ponderada de planes semanales, conforme a los resultados levantados en la etapa de análisis de mercado y la experiencia anterior en la industria.

*Tabla 7.12.5: Distribución de Frecuencias de Asistencia Guardería*

| Frecuencia semanal | Participación |
|---|---|
| **1 día por semana** | 12,50% |
| **2 días por semana** | 25,00% |
| **3 días por semana** | 31,25% |
| **4 días por semana** | 18,75% |
| **5 días por semana** | 12,50% |
| **Promedio ponderado** | 2,9 días/semana |

*Fuente: elaboración propia.*

Este promedio ponderado equivale a 12,3 días promedio por perro al mes, valor que se utiliza para convertir el número de clientes activos en perro-días mensuales efectivos.

### *Hotel Canino*

El servicio de hotel se modela con capacidad separada de la guardería, dado que implica supervisión nocturna, mayor intensidad de cuidado individual y permanencia continua.

*Tabla 7.12.6: Capacidad Hotel por Hectárea Habilitada*

| Parámetro | Valor |
|---|---|
| **Capacidad segura nocturna** | 10 perros |
| **Perro-noches mensuales seguros** | 304,2 |
| **Ocupación base** | 70% |
| **Ocupación máxima** | 90% |

*Fuente: elaboración propia.*

La ocupación base del 70% representa un nivel promedio anual conservador, mientras que el 90% constituye el techo operativo máximo compatible con estándares de supervisión nocturna segura.

La demanda del hotel presenta variaciones estacionales asociadas al patrón vacacional de los residentes de Santiago, especialmente en períodos de vacaciones escolares, verano y Fiestas Patrias. Esta estacionalidad no altera la capacidad física ni los precios, sino que afecta únicamente el nivel de ocupación mensual.

*Tabla 7.12.7: Multiplicadores de Estacionalidad Hotel*

| Tipo de mes | Multiplicador de ocupación |
|---|---|
| **Mes base** | ×1,0 |
| **Mes de alta demanda** | ×1,25 |
| **Mes de muy alta demanda** | ×1,5 |

*Fuente: elaboración propia.*

Los multiplicadores se aplican sobre la ocupación base proyectada, permitiendo capturar el aumento temporal de la demanda en meses de mayor movilidad de los hogares santiaguinos.

### 7.12.4 Parámetros de Transporte y Logística

El modelo operativo contempla servicio de transporte puerta a puerta como componente estructural de la propuesta de valor. En consecuencia, la logística vehicular no se modela como servicio accesorio, sino como restricción operativa directa del sistema.

La capacidad diaria efectiva de la guardería está condicionada por:

- Capacidad física por recorrido.
- Número de recorridos diarios.
- Distancias base y marginales.
- Costos de combustible y mantención asociados al kilometraje.

***Capacidad Operativa por Vehículo***

Cada vehículo puede realizar hasta dos recorridos completos diarios, consistentes en dos viajes de recogida y dos de traslado de retorno. La capacidad máxima por recorrido se fija en 15 perros, lo que permite una capacidad total de transporte de hasta 30 perros diarios hacia y desde la guardería.

*Tabla 7.12.8: Capacidad y Distancia Operativa por Vehículo*

| Parámetro | Valor |
|---|---|
| **Perros por recorrido** | 15 |
| **Recorridos diarios** | 2 |
| **Perros transportados por día** | 30 |
| **Distancia base diaria (ida + vuelta)** | 30 km |
| **Distancia marginal** | 2,5 km por perro-día |

*Fuente: elaboración propia.*

La distancia base diaria representa el recorrido promedio estructural independiente del número de perros transportados. La distancia marginal incorpora el desvío adicional asociado a cada perro-día, permitiendo modelar de manera proporcional el incremento de kilometraje conforme aumenta la ocupación. Este enfoque evita subestimar costos variables en escenarios de alta utilización.

### *Costos Operativos Vehiculares*

El modelo incorpora explícitamente el costo por kilometraje y los costos administrativos asociados a cada vehículo.

*Tabla 7.12.9: Costos Operativos y Administrativos por Vehículo*

| Parámetro | Valor |
|---|---|
| **Precio diésel** | $1.000 por litro |
| **Rendimiento promedio** | 9 km por litro |
| **Costo de mantención** | $100 por km |
| **Seguro** | $200.000 mensual |
| **Permiso de circulación** | $250.000 anual |
| **Revisión técnica** | $30.000 anual |
| **SOAP** | $10.000 anual |

*Fuente: elaboración propia.*

El rendimiento de 9 km/l se adopta como estimación conservadora para operación predominantemente urbana en la Región Metropolitana, considerando detenciones frecuentes, tráfico y carga variable.

El costo de mantención por kilómetro incorpora desgaste mecánico, neumáticos, lubricantes y mantenciones preventivas proporcionales al uso.

## 7.12.5 Parámetros de Personal

El componente de personal constituye uno de los principales determinantes del costo fijo del proyecto y, simultáneamente, una restricción operativa directa de la capacidad efectiva del sistema. La modelación se realiza mediante la combinación de sueldos brutos, cargas legales del empleador y ratios operativos que vinculan número de perros con requerimientos mínimos de supervisión.

### *Sueldos Base y Costo Empleador*

Los sueldos brutos mensuales se determinan en función de valores de mercado para cargos equivalentes en el sector servicios de la Región Metropolitana, considerando el nivel de responsabilidad asociado al manejo grupal de perros y supervisión nocturna.

*Tabla 7.12.10: Sueldos Brutos Mensuales por Cargo*

| Cargo | Sueldo bruto mensual |
|---|---|
| **Handler turno día** | $1.100.000 |
| **Handler turno noche** | $900.000 |
| **Chofer** | $800.000 |
| **Administrativo** | $1.000.000 |

*Fuente: elaboración propia.*

Sobre estos valores se aplican las cargas del empleador, conforme a normativa laboral vigente y estimaciones conservadoras para contingencias operativas.

*Tabla 7.12.11: Cargas del Empleador*

| Concepto | Porcentaje |
|---|---|
| **Seguro de cesantía (empleador)** | 2,4% |
| **Seguro de accidentes del trabajo** | 1,0% |
| **Reforma previsional promedio estimada** | 5,0% |
| **Provisión vacaciones (1/12)** | 8,3% |
| **Contingencias operativas** | 3,0% |
| **Costo total adicional** | 19,7% |

*Fuente: elaboración propia.*

En consecuencia, el costo efectivo mensual por trabajador corresponde al sueldo bruto más un 19,7%, valor que se incorpora directamente en la modelación del flujo de caja.

La inclusión de un porcentaje adicional por contingencias permite absorber ajustes menores, licencias médicas u otros costos indirectos asociados a la gestión de personal, evitando subestimar el costo real de la dotación.

### *Ratios Operativos de Supervisión*

El modelo vincula el crecimiento de la demanda con la necesidad de incrementar la dotación de personal conforme a ratios máximos de supervisión compatibles con estándares de seguridad y control conductual.

*Tabla 7.12.12: Ratios Operativos de Personal*

| Parámetro | Valor |
|---|---|
| **Perros por cuidador (turno día)** | 15 |
| **Perros por cuidador (turno noche)** | 10 |
| **Perros por administrativo** | 60 |

*Fuente: elaboración propia.*

El ratio de 15 perros por cuidador diurno se adopta como límite operativo seguro para manejo grupal, considerando interacción dinámica entre animales y necesidad de supervisión activa.

El ratio nocturno se reduce a 10 perros por supervisor, dado el carácter continuo de la estadía y la necesidad de monitoreo individualizado.

El ratio administrativo vincula la carga de gestión con el volumen total de clientes activos, permitiendo escalar progresivamente la estructura administrativa conforme aumenta la ocupación.

La dotación efectiva en cada período se determina dentro del modelo financiero, activándose nuevas posiciones cuando la ocupación proyectada supera los umbrales definidos por los ratios anteriores.

### 7.12.6 Parámetros de Costos Variables y Marketing

Además de los costos fijos estructurales y la dotación de personal, el modelo incorpora costos variables directamente proporcionales al nivel de actividad y un componente fijo de marketing necesario para sostener la captación y posicionamiento del servicio.

#### *Costos Variables por Nivel de Actividad*

Los costos variables se modelan como función directa del número de perro-días (guardería) y perro-noches (hotel), permitiendo capturar de manera proporcional el consumo de insumos operativos.

*Tabla 7.12.13: Costos Variables Unitarios*

| Parámetro | Valor |
|---|---|
| **Insumo variable guardería** | $150 por perro-día |
| **Insumo variable hotel** | $300 por perro-noche |

*Fuente: elaboración propia.*

En el caso de la guardería, el costo unitario incluye reposición de materiales menores, elementos de limpieza, insumos de higiene, desgaste de implementos y consumibles asociados al manejo diario.

Para el hotel canino, el costo unitario es superior debido a la mayor permanencia por animal, uso adicional de infraestructura, requerimientos de limpieza nocturna y supervisión más intensiva.

La modelación como costo unitario variable permite que el gasto total crezca en forma proporcional a la ocupación efectiva, evitando subestimar requerimientos operativos en escenarios de alta demanda.

#### *Marketing y Posicionamiento*

El modelo contempla un presupuesto fijo mensual destinado a marketing digital y posicionamiento comercial de $1.000.000 mensual.

Este monto considera campañas digitales segmentadas, administración de redes sociales, generación de contenido y pauta publicitaria en plataformas relevantes para el segmento objetivo del sector nororiente de Santiago.

La decisión de modelarlo como costo fijo mensual responde a la necesidad de mantener presencia continua en el mercado, especialmente durante la fase de ramp-up y consolidación de marca.

### 7.12.7 Parámetros de Inversión (CAPEX)

La inversión del proyecto se estructura en dos etapas: una habilitación inicial que permite operar con una hectárea activa y una segunda etapa que amplía la capacidad física mediante la habilitación de la segunda hectárea. Asimismo, el modelo contempla la adquisición de vehículos como activos críticos del sistema logístico.

La inversión no se ejecuta de manera simultánea en toda su magnitud, sino que se vincula a la evolución proyectada de la demanda, evitando sobredimensionamiento inicial y mejorando la eficiencia en el uso del capital.

#### *CAPEX Etapa 1 – Habilitación Inicial*

La primera etapa contempla la infraestructura mínima necesaria para iniciar operación bajo estándares compatibles con seguridad perimetral, autonomía hídrica, funcionamiento eléctrico y gestión administrativa básica.

*Tabla 7.12.14: CAPEX Etapa 1*

| Activo | Inversión |
|---|---|
| **Cierre perimetral** | $12.000.000 |
| **Cercos internos etapa 1** | $10.500.000 |
| **Bomba y estanque** | $4.000.000 |
| **Cañerías e instalación etapa 1** | $3.000.000 |
| **Poda inicial** | $1.500.000 |
| **Portón eléctrico** | $4.500.000 |
| **Instalación eléctrica** | $5.000.000 |
| **Obras menores habilitación** | $5.000.000 |
| **Baños** | $8.000.000 |
| **Container oficina** | $6.000.000 |
| **Cámaras de vigilancia** | $2.000.000 |
| **Herramientas** | $1.500.000 |
| **Mobiliario** | $1.500.000 |
| **Inversión Total CAPEX Etapa 1** | $64.500.000 |

*Fuente: elaboración propia.*

La inversión perimetral constituye el principal componente del CAPEX inicial, dado que la seguridad física es condición estructural para la operación del modelo outdoor. El sistema hídrico y eléctrico permiten autonomía funcional en entorno semi-rural, mientras que los baños y oficina responden a requerimientos sanitarios y administrativos mínimos.

***CAPEX Etapa 2 – Expansión Física***

La segunda etapa se activa cuando la ocupación alcanza el 85% del nivel objetivo de perro-días mensuales proyectados para una hectárea operativa.

Este gatillo asegura que la expansión física responda a demanda efectiva y no a proyecciones anticipadas.

*Tabla 7.12.15: CAPEX Etapa 2*

| Activo | Inversión |
|---|---|
| **Cercos internos etapa 2** | $10.500.000 |
| **Cañerías e instalación etapa 2** | $3.000.000 |
| **Inversión Total CAPEX Etapa 2** | $13.500.000 |

*Fuente: elaboración propia.*

Una vez habilitada la segunda hectárea, la capacidad física diaria y nocturna del sistema se duplica, manteniéndose constantes los parámetros unitarios de ocupación y ratios operativos.

El modelo incorpora un lead time de 2 meses entre la activación del gatillo y la disponibilidad operativa de la segunda etapa.

***Vehículos***

El sistema de transporte constituye un activo crítico del modelo, dado que el servicio puerta a puerta forma parte integral de la propuesta de valor.

*Tabla 7.12.16: Inversión en Vehículos*

| Activo | Inversión |
|---|---|
| **Vehículo operativo** | $20.000.000 |
| **Valor residual económico (mes 60)** | 35% |

*Fuente: elaboración propia.*

La adquisición de vehículos se modela de manera progresiva, activándose cuando la ocupación proyectada supera la capacidad de transporte disponible según los parámetros definidos en la sección 7.12.4, y partiendo un vehículo en la etapa inicial.

De esta forma, el crecimiento en perro-días mensuales se encuentra condicionado tanto por la capacidad física por hectárea como por la capacidad logística de transporte, asegurando coherencia entre proyección de ingresos y factibilidad operativa.

Los vehículos se consideran con vida útil de 60 meses. El valor residual económico del 35% al mes 60 refleja la depreciación propia de vehículos utilitarios con uso intensivo, pero manteniendo un valor de reventa consistente con mercado secundario.

### 7.12.8 Flujo de Caja Proyectado

Sobre la base de los parámetros operativos, tributarios y de inversión definidos en las secciones anteriores, se construye el flujo de caja libre anual del proyecto para el horizonte de evaluación, el cual se presenta en la Tabla 7.12.17.

El flujo proyectado refleja tres etapas claramente diferenciadas:

1. Una fase inicial de inversión y ajuste operativo, caracterizada por resultados negativos asociados al CAPEX inicial, capital de trabajo y niveles de ocupación aún en proceso de consolidación.
2. Una fase de estabilización y crecimiento, donde la ocupación alcanza niveles objetivo y se comienzan a generar flujos operativos positivos sostenidos.
3. Una fase de madurez operativa, en la cual el negocio opera cercano a su capacidad proyectada y el flujo libre se estabiliza, incorporando al final del horizonte el valor terminal correspondiente.

En los primeros años se observan pérdidas tributarias asociadas al resultado operacional negativo inicial y a la carga de depreciación de los activos. Estas pérdidas son correctamente arrastradas y compensadas contra utilidades futuras, postergando el pago efectivo de impuesto a la renta hasta el momento en que la base imponible se torna positiva.

El flujo operativo se vuelve positivo a partir del segundo año de operación, consolidándose posteriormente conforme aumentan los ingresos y se diluyen proporcionalmente ciertos costos fijos. La expansión de infraestructura y la adquisición progresiva de vehículos se reflejan en los años intermedios, afectando temporalmente el flujo libre sin comprometer la trayectoria de largo plazo.

Al término del horizonte se incorpora el valor residual económico de los vehículos, descontando el impuesto asociado a su eventual enajenación, junto con la recuperación del capital de trabajo inicialmente invertido.

La evolución del flujo de caja libre muestra una trayectoria consistente con la naturaleza del proyecto: inversión intensiva en la etapa inicial, período de consolidación con absorción de pérdidas acumuladas y, finalmente, generación sostenida de excedentes operativos.

Esta estructura permite evaluar la viabilidad económica del emprendimiento a través de los indicadores de rentabilidad presentados en la sección siguiente.

*Tabla 7.12.17: Flujo de Caja Libre Proyectado (Resumen Anual)*

| Año Calendario | Pre-Operación | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Total Ingresos** | $- | $115.773.900 | $324.043.783 | $573.226.106 | $697.646.003 | $697.646.003 |
| **Total Costos** | $- | $154.988.994 | $293.198.760 | $471.105.719 | $533.415.500 | $533.415.500 |
| **EBITDA** | **$-** | **$(39.215.095)** | **$30.845.023** | **$102.120.387** | **$164.230.503** | **$164.230.503** |
| **(-) Depreciación** | $- | $12.770.833 | $18.140.625 | $24.458.333 | $26.125.000 | $26.125.000 |
| **EBIT** | $- | $(51.985.928) | $12.704.398 | $77.662.054 | $138.105.503 | $138.105.503 |
| **Pérdidas Acumuladas** | $- | $51.985.928 | $39.281.530 | $- | $- | $- |
| **Impuesto a la Renta** | $- | $- | $- | $9.595.131 | $34.526.376 | $34.526.376 |
| **Resultado Neto** | $- | $(51.985.928) | $12.704.398 | $68.066.923 | $103.579.128 | $103.579.128 |
| **(+) Depreciación** | $- | $12.770.833 | $18.140.625 | $24.458.333 | $26.125.000 | $26.125.000 |
| **Flujo Operativo** | **$-** | **$(39.215.095)** | **$30.845.023** | **$92.525.256** | **$129.704.128** | **$129.704.128** |
| **CAPEX** | $(84.500.000) | $(20.000.000) | $(33.500.000) | $(20.000.000) | $- | $- |
| **Capital de Trabajo Inicial** | $(39.215.095) | $- | $- | $- | $- | $- |
| **Valor Terminal** | $- | $- | $- | $- | $- | $75.210.928 |
| **Flujo de Caja Libre** | **$(123.715.095)** | **$(59.215.095)** | **$(2.654.977)** | **$72.525.256** | **$129.704.128** | **$204.915.056** |

*Fuente: elaboración propia.*

### 7.12.9 Indicadores de Rentabilidad

Con el flujo de caja libre proyectado y utilizando una tasa de descuento real anual de 15%, se calculan los principales indicadores de evaluación económica del proyecto bajo el escenario base.

Estos indicadores permiten estimar la creación de valor, la rentabilidad del capital invertido y el tiempo requerido para recuperar la inversión inicial.

*Tabla 7.12.18: Indicadores de Rentabilidad*

| Indicador | Valor |
|---|---|
| **VAN** | $55.134.686 |
| **VAN sin valor terminal** | $17.741.562 |
| **TIR anual** | 23,72% |
| **Payback Simple (meses)** | 47 |
| **Payback Descontado (meses)** | 57 |
| **Índice de Rentabilidad** | 1,45 |

*Fuente: elaboración propia.*

El VAN del proyecto asciende a $55.134.686, lo que indica que, descontados los flujos futuros al 15% anual, el proyecto genera valor económico positivo por sobre el costo de oportunidad del capital.

Adicionalmente, se calcula el VAN excluyendo el valor terminal, obteniéndose un valor de $17.741.562. Este resultado confirma que el proyecto es económicamente viable incluso sin considerar la recuperación de activos al final del horizonte, lo que refuerza la solidez estructural del modelo y la viabilidad de la continuidad.

La TIR anual del proyecto alcanza 23,72%, superior a la tasa de descuento del 15% utilizada como costo de oportunidad. Esto implica que la rentabilidad interna del proyecto excede el rendimiento mínimo exigido para compensar el riesgo asumido.

El período de recuperación simple de la inversión es de 47 meses, mientras que el payback descontado asciende a 57 meses.

La diferencia entre ambos refleja el efecto del costo del capital en la recuperación efectiva de la inversión, manteniéndose dentro de un plazo razonable considerando la magnitud del CAPEX inicial y la fase de ramp-up operacional.

El índice de rentabilidad (IR) obtenido es 1,45, lo que indica que por cada peso invertido el proyecto genera $1,45 en valor presente. Este resultado es coherente con el VAN positivo y la TIR superior al costo de capital.

Los indicadores del escenario base muestran que el proyecto:

- Genera valor económico positivo.
- Presenta una rentabilidad superior al costo de oportunidad.
- Recupera la inversión dentro del horizonte evaluado.
- Mantiene viabilidad incluso excluyendo el valor terminal.

En consecuencia, desde el punto de vista financiero, el emprendimiento resulta económicamente factible bajo los supuestos definidos en el modelo.

## 7.13 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

La evaluación financiera presentada en la sección anterior se construye sobre un conjunto de supuestos operativos, comerciales y financieros que, si bien se fundamentan en antecedentes de mercado y criterios conservadores, están sujetos a incertidumbre inherente al proceso de implementación de un emprendimiento nuevo.

El análisis de sensibilidad tiene por objeto evaluar la robustez del proyecto frente a variaciones razonables en aquellas variables que inciden de manera más significativa en la generación de flujos de caja. No se trata de rediseñar el modelo operativo, sino de examinar cómo cambios acotados en parámetros críticos afectan los indicadores de rentabilidad bajo el mismo marco estructural.

Para efectos de este estudio, se identifican como variables críticas:

- La tasa de descuento (costo de oportunidad del capital).
- La ocupación efectiva del sistema (driver de ramp-up).
- El precio promedio de los servicios.

Estas variables inciden directamente en el valor presente de los flujos o en la magnitud de los ingresos proyectados, constituyendo los principales determinantes del riesgo financiero del proyecto.

### 7.13.1 Sensibilidad a Tasa de Descuento

Se evalúa el comportamiento del VAN ante variaciones en la tasa de descuento real anual, considerando un escenario optimista de 12% y un escenario pesimista de 18%, manteniéndose constantes todos los flujos proyectados.

*Tabla 7.13.1: Sensibilidad del VAN a la Tasa de Descuento (±3%)*

| Indicador | Escenario Optimista | Escenario Pesimista |
|---|---|---|
| **Tasa de descuento anual** | 12,00% | 18,00% |
| **VAN** | $79.598.999 | $33.767.135 |
| **VAN sin valor terminal** | $36.922.299 | $891.746 |

*Fuente: elaboración propia.*

Los resultados muestran que el proyecto mantiene un VAN positivo incluso bajo una tasa de descuento del 18%, lo que indica que la rentabilidad generada por el modelo excede de manera razonable el costo de capital exigido. La sensibilidad ante cambios en la tasa de descuento es moderada en comparación con las variables comerciales, sugiriendo que el riesgo principal no se encuentra en el costo del financiamiento, sino en la capacidad de consolidar los ingresos proyectados.

### 7.13.2 Sensibilidad a Ocupación

La sensibilidad a ocupación se modela mediante una variación de ±10% en el driver de crecimiento del ramp-up desde el mes 1 de operación. La variación se aplica tanto al servicio de guardería como al hotel, afectando proporcionalmente el número de perro-días y perro-noches proyectados, sin modificar otras variables.

*Tabla 7.13.2: Sensibilidad a Ocupación (±10%)*

| Indicador | Escenario Optimista | Escenario Pesimista |
|---|---|---|
| **Ocupación** | +10% | -10% |
| **VAN** | $75.965.287 | $31.822.190 |
| **VAN sin valor terminal** | $42.179.133 | -$7.949.895 |
| **TIR anual** | 27,56% | 19,88% |
| **Payback (meses)** | 44 | 50 |
| **Payback Descontado (meses)** | 53 | 60 |
| **Indice de Rentabilidad** | 1,65 | 1,25 |

*Fuente: elaboración propia.*

Los resultados evidencian una alta sensibilidad del proyecto frente a variaciones en la demanda efectiva. En el escenario pesimista (-10%), el VAN se mantiene positivo al considerar el valor terminal, pero el VAN sin valor terminal se torna negativo, lo que indica que la recuperación total del capital dentro del horizonte de cinco años depende parcialmente del valor residual de los activos.

Este resultado no implica inviabilidad estructural, sino que refleja una mayor duración del período de maduración bajo escenarios de menor consolidación comercial.

### 7.13.3 Sensibilidad a Precio Promedio

Se evalúa una variación de ±10% en los precios base de los servicios de guardería y hotel, manteniendo constante todas las demás variables.

*Tabla 7.13.3: Sensibilidad a Precio Promedio (±10%)*

| Indicador | Escenario Optimista | Escenario Pesimista |
|---|---|---|
| **Precio** | +10% | -10% |
| **VAN** | $75.601.902 | $34.618.758 |
| **VAN sin valor terminal** | $39.138.262 | -$3.710.256 |
| **TIR anual** | 27,03% | 20,45% |
| **Payback (meses)** | 45 | 49 |
| **Payback Descontado (meses)** | 54 | 60 |
| **Indice de Rentabilidad** | 1,62 | 1,28 |

*Fuente: elaboración propia.*

La elasticidad financiera ante cambios en precio es comparable a la observada en ocupación, lo que confirma que el principal factor de riesgo económico del proyecto se encuentra en la generación de ingresos. Bajo una reducción del 10% en precios, el VAN con valor terminal se mantiene positivo, aunque el VAN sin valor terminal puede tornarse negativo, evidenciando una mayor dependencia del horizonte de evaluación.

### 7.13.4 Síntesis de Sensibilidades

El análisis muestra que el proyecto presenta mayor sensibilidad frente a variaciones en ingresos (ocupación y precio) que frente a cambios en la tasa de descuento. Esto sugiere que el riesgo

financiero relevante radica en la consolidación comercial y en la velocidad efectiva de captura de demanda, más que en el costo del capital.

Cabe señalar que la evaluación se realiza sobre un horizonte explícito de cinco años, consistente con prácticas habituales de análisis de proyectos. No obstante, el modelo corresponde a una operación continua cuya generación de flujos no se limita a dicho período. Dado que los flujos operativos proyectados en régimen son positivos y estables, un horizonte de evaluación más extenso tendería a mitigar parcialmente el impacto observado en escenarios pesimistas, particularmente en aquellos donde el VAN sin valor terminal resulta negativo.

En consecuencia, el proyecto puede considerarse financieramente robusto bajo variaciones razonables de los supuestos críticos, aunque su desempeño económico depende en forma relevante de la correcta ejecución comercial y posicionamiento en el mercado objetivo.

Adicionalmente, dada la naturaleza intensiva en mano de obra del modelo operativo, la estructura salarial constituye un factor relevante en la determinación del margen. Variaciones significativas en los niveles de remuneraciones impactan de manera directa el flujo operativo, lo que refuerza la importancia de una gestión eficiente de los ratios de supervisión, productividad del personal y control de costos laborales. Este elemento no altera la viabilidad estructural del negocio en régimen, pero sí condiciona su nivel de rentabilidad y la velocidad de recuperación del capital invertido.

## 7.14 ANÁLISIS DE RIESGOS

La evaluación financiera desarrollada en las secciones anteriores permite estimar la rentabilidad del proyecto bajo un conjunto coherente de supuestos operativos, financieros y estratégicos. No obstante, todo emprendimiento enfrenta fuentes de incertidumbre que pueden afectar su desempeño efectivo.

El presente apartado identifica riesgos estructurales asociados a la implementación y operación del modelo propuesto. A diferencia del análisis de sensibilidad, que examina variaciones paramétricas en variables cuantificables, esta sección aborda riesgos cualitativos vinculados a la ejecución operativa, estructura organizacional, entorno normativo e infraestructura crítica del proyecto.

### 7.14.1 Identificación de Riesgos

El modelo propuesto se basa en manejo grupal de perros en entorno outdoor, lo que implica interacción dinámica entre animales y supervisión activa permanente. Entre los riesgos operativos relevantes se encuentran:

- Conflictos conductuales entre perros.
- Accidentes durante actividades grupales.
- Fallas en protocolos de supervisión.
- Errores en procesos de integración de nuevos perros.

Estos riesgos pueden afectar tanto la continuidad operativa como la percepción de seguridad por parte de los clientes. Si bien la capacidad segura por hectárea y los ratios de supervisión fueron definidos con criterios conservadores, la naturaleza del servicio impide eliminar completamente la posibilidad de incidentes.

Además, el proyecto es intensivo en mano de obra especializada, particularmente en funciones de supervisión directa y manejo conductual. En consecuencia, enfrenta riesgos asociados a:

- Incrementos salariales superiores a los proyectados.
- Escasez relativa de personal con experiencia en manejo grupal.
- Rotación de trabajadores.
- Ausentismo o licencias prolongadas.
- Modificaciones regulatorias en materia laboral.

Dado que el componente salarial representa una fracción significativa del costo fijo del modelo, variaciones relevantes en este ámbito pueden impactar directamente el margen operativo y la rentabilidad del proyecto. Este riesgo no compromete necesariamente la viabilidad estructural del negocio, pero sí incide en su nivel de retorno y plazo de recuperación de la inversión.

El transporte puerta a puerta es otra área donde se expone a riesgo la operación. En consecuencia, el funcionamiento continuo y seguro de los vehículos es condición crítica para la operación. Entre los riesgos logísticos se incluyen:

- Fallas mecánicas imprevistas.
- Accidentes vehiculares.
- Interrupciones por mantenciones mayores.
- Aumentos significativos en costos de combustible o repuestos.

La dependencia del transporte implica que una interrupción prolongada podría afectar la prestación regular del servicio y la satisfacción de los clientes.

La integridad de la infraestructura también es imprescindible, ya que la operación depende de la capacidad de recibir a perros de forma segura. Los riesgos en este ámbito comprenden:

- Fallas en el sistema de bombeo o almacenamiento de agua.
- Interrupciones eléctricas prolongadas.
- Deterioro acelerado de cercos o instalaciones.
- Daños por condiciones climáticas adversas o terremotos.

Dado que la seguridad perimetral constituye una condición estructural del modelo, cualquier falla en este sistema tendría impacto relevante sobre la operación.

Por último, la actividad involucra bienestar animal, interacción con comunidades locales y cumplimiento de normativa sanitaria. Entre los riesgos asociados se encuentran:

- Cambios en regulaciones aplicables.
- Exigencias adicionales de permisos o certificaciones.
- Conflictos con vecinos o autoridades locales.
- Incidentes que generen daño reputacional.

El riesgo reputacional es particularmente relevante en servicios basados en confianza. La difusión negativa de un incidente puede tener efectos desproporcionados sobre la percepción del servicio.

### 7.14.2 Medidas de Mitigación

El diseño del modelo incorpora mecanismos estructurales orientados a reducir la exposición a los riesgos identificados.

En el plano operativo, la definición de capacidad segura por hectárea y los ratios conservadores de supervisión limitan la sobreocupación y reducen la probabilidad de incidentes conductuales. La evaluación previa e integración progresiva de nuevos perros constituye un filtro adicional de control.

En materia laboral, la incorporación explícita de cargas completas del empleador y provisiones por contingencias permite modelar costos realistas y reducir la probabilidad de subestimación financiera. La estructura organizacional clara facilita la asignación de responsabilidades y supervisión.

Respecto del componente logístico, la adquisición progresiva de vehículos, el mantenimiento preventivo y la contratación de seguros disminuyen la probabilidad de interrupciones críticas prolongadas.

En infraestructura, la inversión inicial en cierre perimetral robusto, sistemas de agua autónomos e instalación eléctrica adecuada reduce vulnerabilidades estructurales.

Finalmente, el cumplimiento normativo desde la etapa de diseño y la formalización tributaria del proyecto fortalecen su legitimidad institucional y reducen riesgos regulatorios.

En síntesis, los riesgos identificados se relacionan principalmente con la ejecución operativa y la gestión organizacional más que con la lógica económica estructural del modelo. La incorporación anticipada de mecanismos de mitigación permite acotar su impacto potencial, manteniendo la coherencia entre diseño operativo y viabilidad financiera del emprendimiento.

## 7.15 EVALUACIÓN INTEGRAL DEL PROYECTO

La presente sección integra los resultados del Capítulo 7 con el fin de emitir un juicio estructurado sobre la coherencia interna y la viabilidad general del emprendimiento. No se incorporan nuevos supuestos ni se modifican parámetros; la evaluación se basa exclusivamente en la evidencia previamente desarrollada en materia de mercado, estrategia, operación, estructura de costos, ingresos, inversión, evaluación financiera y riesgos.

Metodológicamente, esta instancia corresponde a una validación transversal del modelo, orientada a verificar la consistencia sistémica entre sus componentes y su defendibilidad técnica y económica bajo los supuestos definidos.

### 7.15.1 Evaluación Según Criterios CORFO

Conforme a criterios de evaluación tipo CORFO, el proyecto muestra una alineación estructural consistente.

***Problema y oportunidad identificada***

El proyecto se sustenta en una brecha claramente delimitada entre la oferta tradicional de servicios de cuidado canino y una demanda específica por experiencias estructuradas, controladas y orientadas al bienestar en entornos naturales. La delimitación del segmento objetivo y la caracterización de sus atributos permiten afirmar que la oportunidad no se formula de manera abstracta, sino sobre una necesidad concreta identificada en el mercado definido. La principal

incertidumbre no radica en la existencia del problema, sino en la velocidad de consolidación de la demanda dentro del horizonte temporal modelado.

***Propuesta de valor y diferenciación***

La diferenciación se encuentra anclada en decisiones operativas específicas que no constituyen declaraciones comerciales, sino configuraciones estructurales del servicio. Entre estas se incluyen el diseño del espacio, los protocolos, el control de capacidad, la integración progresiva y el enfoque en bienestar, así como la incorporación de un entorno outdoor como elemento distintivo de la propuesta.

Al estar integrada en el diseño operativo y no solo en el posicionamiento, esta diferenciación presenta mayor credibilidad estratégica. No obstante, su sostenibilidad depende de mantener disciplina operativa y estándares consistentes en el tiempo.

***Coherencia del modelo de negocio***

Existe consistencia entre la segmentación definida, la estructura de ingresos proyectada y la arquitectura de costos diseñada. El modelo privilegia control y estabilidad por sobre maximización de volumen, lo que se refleja en decisiones de capacidad, dotación y estructura fija. Esta coherencia reduce contradicciones internas, aunque implica que el desempeño financiero es sensible al nivel efectivo de ocupación, lo cual ya ha sido analizado en secciones previas.

***Sostenibilidad económica***

Bajo los supuestos establecidos, la evaluación financiera demuestra capacidad de creación de valor en el horizonte analizado, incluso bajo escenarios conservadores examinados previamente. La lógica económica del proyecto no depende exclusivamente de un valor terminal, lo que refuerza su consistencia estructural. Sin embargo, dicha sostenibilidad está condicionada a la ejecución efectiva de la estrategia comercial y al mantenimiento de los niveles de productividad operacional definidos.

***Capacidad de ejecución***

El diseño operativo reconoce explícitamente restricciones reales en materia de control, logística y gestión de grupos, evitando supuestos irreales de escala ilimitada. La claridad en roles, procesos y límites de capacidad constituye una fortaleza desde el punto de vista evaluativo. El principal desafío reside en la gestión del recurso humano y en la necesidad de mantener estándares técnicos y de seguridad consistentes.

***Escalabilidad***

La expansión está concebida como un proceso discreto por etapas, asociado a inversión adicional y ajustes operativos concretos, y no como un crecimiento lineal indefinido. Esta aproximación es coherente con evaluaciones tipo CORFO, que valoran escalabilidad estructurada y no meramente proyectada. La complejidad operacional creciente constituye una variable crítica que deberá ser gestionada en fases de expansión.

***Gestión de riesgos***

El proyecto identifica riesgos regulatorios, operativos, laborales y logísticos, y establece mecanismos de mitigación incorporados al diseño. Los riesgos dominantes se relacionan con ejecución y contingencias propias del servicio, más que con inconsistencias estructurales del modelo económico. La existencia de medidas preventivas fortalece la evaluación, aunque no elimina completamente la exposición residual inherente a la actividad.

En conjunto, bajo criterios tipo CORFO, el proyecto presenta coherencia interna, diferenciación verificable y viabilidad económica condicionada a una ejecución disciplinada. Las principales vulnerabilidades no se encuentran en la lógica conceptual del modelo, sino en su implementación efectiva y sostenida.

### 7.15.2 Viabilidad General del Emprendimiento (Go/No-go)

A la luz de la integración de mercado, estrategia, operación, finanzas y riesgos, la decisión recomendada es Go, bajo condiciones explícitas de implementación y control.

Desde la perspectiva de mercado, la oportunidad identificada presenta fundamentos suficientes para sustentar el modelo dentro del segmento delimitado. No se observa una incongruencia entre la necesidad detectada y la propuesta formulada.

En términos de operación, el diseño reconoce restricciones reales de capacidad y control, lo que reduce el riesgo de crecimiento prematuro o desproporcionado en las etapas iniciales. La viabilidad operacional depende críticamente de mantener disciplina en estándares, gestión de personal y control de procesos.

En el plano financiero, el proyecto demuestra consistencia entre estructura de costos, generación de ingresos y capacidad de creación de valor bajo los supuestos definidos. La robustez observada frente a variaciones razonables refuerza la lógica económica del emprendimiento, aunque no elimina la dependencia del nivel de ocupación efectiva.

Respecto de riesgos, el análisis previo indica que las principales amenazas son de naturaleza ejecutiva y contingencial. No se identifican fallas estructurales en el modelo, pero sí exigencias elevadas en términos de gestión y control.

La decisión de avanzar se sustenta en la coherencia sistémica del proyecto y en la consistencia entre sus componentes estratégicos, operativos y financieros. No obstante, esta recomendación está condicionada a:

- Implementación rigurosa del diseño operativo definido.
- Gestión cuidadosa del crecimiento y expansión por etapas.
- Monitoreo permanente del nivel de ocupación y desempeño comercial.
- Cumplimiento estricto de estándares regulatorios y de seguridad.

En resumen, el emprendimiento presenta viabilidad técnica y económica bajo los supuestos modelados, con una estructura que demuestra robustez razonable dentro del horizonte de cinco años analizado. La ejecución disciplinada constituye el factor determinante para que dicha viabilidad proyectada se materialice efectivamente.

## 7.16 CIERRE INTEGRADO DEL CAPÍTULO

El desarrollo del Capítulo 7 permite afirmar que el proyecto ha sido construido como un sistema integrado y no como una agregación independiente de análisis parciales. Cada componente abordado, desde la delimitación del mercado hasta la evaluación financiera y el análisis de riesgos, se encuentra lógicamente encadenado, de modo que las decisiones estratégicas, operativas y económicas derivan unas de otras y mantienen consistencia interna bajo los supuestos definidos.

La segmentación del mercado y el posicionamiento adoptado condicionan explícitamente la escala del servicio, lo que a su vez determina la configuración operativa, los requerimientos de dotación y la estructura de costos. Esta arquitectura operacional establece límites claros de capacidad y control, evitando proyecciones de crecimiento desvinculadas de restricciones reales. En consecuencia, la modelación de ingresos, inversión y expansión responde a decisiones previamente fundamentadas y no a supuestos arbitrarios.

Del mismo modo, la evaluación financiera no constituye un ejercicio aislado, sino la traducción cuantitativa del diseño estratégico y operativo definido. La sensibilidad observada frente a determinadas variables se interpreta dentro de la lógica estructural del modelo, y los riesgos identificados se encuentran incorporados en el propio diseño mediante mecanismos de mitigación

coherentes con la naturaleza del servicio. No se advierten contradicciones sustantivas entre la propuesta de valor, la capacidad operativa proyectada y la viabilidad económica estimada.

En este sentido, el capítulo no solo examina la factibilidad del emprendimiento, sino que demuestra coherencia sistémica entre mercado, estrategia, operación y finanzas. La decisión formulada previamente se sustenta en esta consistencia estructural y en la trazabilidad analítica desarrollada a lo largo del capítulo.

Con ello, el Capítulo 7 entrega una base técnica y argumental suficiente para abordar las conclusiones generales de la memoria, las cuales se apoyarán en un modelo integrado cuya viabilidad ha sido evaluada bajo criterios explícitos y consistentes.

# 8. CONCLUSIONES

El presente estudio formuló y evaluó un modelo de negocio para un servicio especializado de guardería y hotel canino, abordando de manera articulada el análisis de mercado, la definición estratégica, el diseño operativo y su evaluación económica. A partir de dicha integración, el trabajo permitió traducir una oportunidad identificada en el entorno competitivo en una propuesta estructurada y susceptible de evaluación financiera.

Este capítulo presenta el juicio final del estudio respecto de la oportunidad detectada, la consistencia del modelo propuesto, su viabilidad económica y los límites que condicionan la interpretación de los resultados. Las conclusiones se exponen de manera sintética, sin reiterar el desarrollo previo, y deben entenderse dentro del marco analítico y de los supuestos explícitamente establecidos a lo largo del documento.

## 8.1 VALIDACIÓN DE LA OPORTUNIDAD IDENTIFICADA

El problema central que dio origen al presente estudio se vinculó con la posible existencia de una brecha en el mercado de servicios de guardería y hotel canino dentro del segmento objetivo definido. En particular, se planteó la hipótesis de que la oferta disponible no integraba de manera consistente estándares de control, entorno físico adecuado y una propuesta alineada con las preferencias específicas de dicho segmento.

El análisis de mercado realizado permitió constatar que existe espacio para una propuesta diferenciada bajo criterios de especialización y control operativo, sustentado en la valoración observable de atributos asociados a seguridad, supervisión y condiciones físicas del servicio. Asimismo, los antecedentes recopilados respecto de disposición a pago y preferencias del segmento objetivo respaldan la viabilidad comercial de una oferta posicionada en un rango superior al promedio del mercado, siempre que dicha diferenciación se encuentre efectivamente respaldada por características reales del servicio.

En este contexto, la oportunidad identificada no se basa en la creación de una necesidad inexistente, sino en la estructuración de una propuesta que responda de manera más coherente a condiciones y preferencias ya presentes en el entorno competitivo analizado. Por consiguiente, puede sostenerse que la oportunidad detectada posee carácter estructural dentro del marco geográfico y competitivo definido en el estudio.

## 8.2 COHERENCIA ESTRATÉGICA Y OPERATIVA DEL MODELO PROPUESTO

El modelo de negocio formulado se sustenta en una estrategia de diferenciación enfocada, dirigida a un segmento específico y delimitada por decisiones explícitas respecto de alcance, capacidad y estándares de servicio. La propuesta estratégica no persigue cobertura masiva ni maximización de volumen, sino la construcción de una posición competitiva basada en control operativo, entorno físico adecuado y consistencia en la experiencia ofrecida.

Esta definición estratégica se traduce en decisiones operativas concretas que estructuran el funcionamiento del servicio. La delimitación de la capacidad instalada, el diseño del espacio y de los protocolos de integración y supervisión, así como la configuración del sistema de transporte, responden directamente al posicionamiento elegido. De igual manera, la estructura organizacional y la política comercial se alinean con la lógica de segmentación definida, evitando tensiones entre crecimiento, control y calidad del servicio.

En términos sistémicos, la relación entre mercado objetivo, propuesta de valor y diseño operativo presenta coherencia interna. Las restricciones asumidas en materia de capacidad y estándares no constituyen limitaciones accidentales, sino decisiones estratégicas consistentes con el posicionamiento adoptado. A su vez, la estructura de costos proyectada deriva directamente de dichas decisiones, reforzando la alineación entre diseño estratégico y configuración operativa.

En consecuencia, el modelo propuesto puede considerarse estratégicamente consistente y operativamente estructurado de manera coherente dentro del marco definido en el estudio.

## 8.3 VIABILIDAD ECONÓMICA DEL PROYECTO

La evaluación financiera desarrollada permitió estimar el desempeño económico del proyecto bajo un conjunto explícito de supuestos operativos, comerciales y tributarios, definidos de manera consistente con el diseño planteado en las secciones anteriores. El análisis consideró un horizonte temporal determinado y modeló los flujos en términos reales, incorporando la inversión inicial requerida, la evolución proyectada de ingresos y la estructura de costos asociada al régimen operativo previsto.

Los resultados obtenidos indican que, dentro del escenario modelado, el proyecto presenta rentabilidad suficiente para justificar la inversión requerida. La magnitud de los indicadores financieros estimados es coherente con la escala del emprendimiento y con el perfil de riesgo asociado a una actividad intensiva en gestión operativa y control de capacidad.

Desde una perspectiva económica, el desempeño proyectado se encuentra principalmente condicionado por el nivel de ocupación alcanzado y por la mantención de la estructura de costos definida en el modelo. Dado que los ingresos dependen directamente de la utilización efectiva de la capacidad instalada, desviaciones significativas en los niveles de demanda respecto de los supuestos considerados podrían impactar los resultados financieros. Del mismo modo, variaciones relevantes en los costos estructurales afectarían el margen operativo proyectado.

En consecuencia, puede concluirse que el proyecto es económicamente viable dentro de las condiciones y parámetros considerados en el modelo de evaluación, constituyendo una alternativa de inversión consistente con los supuestos explícitamente definidos en el estudio.

## 8.4 PRINCIPALES RIESGOS Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

El presente estudio se desarrolla bajo un conjunto de supuestos y delimitaciones que condicionan el alcance interpretativo de sus resultados. En primer lugar, la modelación financiera se construye sobre parámetros definidos respecto de ocupación, estructura de costos, régimen tributario y horizonte temporal, los cuales representan una proyección consistente con el análisis previo, pero no incorporan escenarios de volatilidad macroeconómica extrema ni cambios abruptos en el entorno competitivo. En este sentido, los resultados deben entenderse como válidos dentro del marco de estabilidad relativa considerado en el diseño del modelo.

Desde el punto de vista metodológico, el levantamiento de información de mercado constituye una aproximación acotada al segmento objetivo definido y no pretende representar exhaustivamente la totalidad del mercado potencial. Si bien los antecedentes recopilados permiten sustentar la oportunidad identificada, su alcance se circunscribe al contexto geográfico y competitivo analizado.

Adicionalmente, existen riesgos externos que podrían incidir en el desempeño futuro del proyecto, tales como modificaciones regulatorias, cambios en condiciones de uso de suelo, alteraciones en la estructura tributaria o variaciones significativas en costos relevantes para la operación. Estos factores no fueron modelados como escenarios diferenciados, pero constituyen elementos del entorno que podrían afectar la factibilidad efectiva del emprendimiento.

Por último, el desempeño real del proyecto dependerá de la capacidad de gestión en su implementación. Desviaciones significativas respecto de los parámetros operativos definidos o una ejecución deficiente podrían generar resultados distintos a los proyectados en el modelo teórico.

En conjunto, las limitaciones y riesgos señalados no invalidan las conclusiones alcanzadas, pero delimitan su alcance y subrayan la necesidad de interpretar los resultados dentro del marco específico en que fueron formulados.

## 8.5 PROYECCIONES Y LÍNEAS FUTURAS

El modelo formulado en el presente estudio constituye una base estructurada que permite proyectar desarrollos futuros más allá del escenario evaluado. Entre las posibles líneas de profundización se encuentra la evaluación de expansiones graduales una vez consolidado el régimen operativo inicial, así como la incorporación de estructuras de financiamiento alternativas que permitan contrastar el desempeño del proyecto bajo distintos esquemas de capitalización. Del mismo modo, análisis de sensibilidad más amplios podrían enriquecer la comprensión del comportamiento del modelo ante variaciones relevantes en variables críticas.

Desde una perspectiva estratégica, la eventual replicabilidad del modelo en contextos geográficos con características socioeconómicas similares constituye otra línea potencial de análisis. Sin embargo, dicha extensión requeriría estudios específicos de mercado y adaptación a condiciones regulatorias locales, evitando extrapolaciones automáticas.

Más allá de su aplicabilidad práctica, el estudio aporta una formulación integrada que articula de manera explícita el análisis de mercado, la definición estratégica, el diseño operativo y la evaluación financiera dentro de un mismo marco metodológico. En este sentido, el trabajo no se limita a describir una oportunidad de negocio, sino que demuestra la posibilidad de traducir dicha oportunidad en una arquitectura estratégica coherente y económicamente evaluable, respetando la trazabilidad entre decisiones cualitativas y resultados cuantitativos.

En consecuencia, el estudio confirma que es posible estructurar un modelo de negocio estratégicamente definido y económicamente viable cuando mercado, estrategia, operación y finanzas se integran de forma disciplinada bajo un marco metodológico explícito.

En síntesis, el presente trabajo evidencia que la formulación rigurosa de un emprendimiento requiere la articulación disciplinada entre diagnóstico de mercado, definición estratégica, diseño operativo y evaluación financiera, evitando disociaciones entre decisiones cualitativas y resultados cuantitativos. Bajo esta lógica, el estudio no solo examina la factibilidad de un proyecto específico, sino que demuestra la relevancia de la coherencia sistémica como principio estructurante en la evaluación de iniciativas empresariales aplicadas.

# 9. BIBLIOGRAFÍA


1. Mordor Intelligence. (2025). Pet Care Market Size & Share Report. https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/pet-care-market
2. Mordor Intelligence. (2025). Pet Services Market Size & Share Report. https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/pet-service-market
3. American Pet Products Association. (2024). U.S. Pet Industry Reaches $147 Billion in Sales in 2023. https://americanpetproducts.org/news/u-s-pet-industry-reaches-147-billion-in-sales-in-2023
4. Euromonitor International. (2023). Pet Care in Latin America. https://www.euromonitor.com/pet-care-in-latin-america/report
5. U.S. Bureau of Labor Statistics. (2024). A “tail” of productivity in pet care services… https://www.bls.gov/opub/btn/volume-13/a-tail-of-productivity-in-pet-care-services-new-technology-enables-rapid-growth.htm
6. Expert Market Research. (2024). Chile Pet Care Market Report 2024–2032. https://www.marketresearch.com/Expert-Market-Research-v4220/Chile-Pet-Care-Growth-Forecast-42019293/
7. Atero, N., et al. (2024). An assessment of the owned canine and feline demographics, management, and welfare in Chile. https://medicinaveterinaria.uc.cl/htdocs/content/uploads/2024/04/Atero-N-et-al-2024.pdf
8. Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2024). Censo 2024 – Resultados Dashboard. https://censo2024.ine.gob.cl/resultados-dashboard/
9. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.
10. Timmons, J. A., & Spinelli, S. (2009). New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century (8va ed.). McGraw-Hill/Irwin.
11. Hambrick, D. C., & Frederickson, J. W. (2001). Are you sure you have a strategy? Academy of Management Executive, 15(4), 48–59. https://doi.org/10.5465/ame.2001.5897655
12. Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
13. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press.
14. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

15. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Marketing Management (15th ed.). Pearson.
16. McCarthy, E. J. (1960). Basic marketing: A managerial approach. Richard D. Irwin.
17. Weinberger Villarán, K. E. (2009). Plan de negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID.
18. Barringer, B. R., & Ireland, R. D. (2016). Entrepreneurship: Successfully launching new ventures (5th ed.). Pearson Education.

# 10. ANEXOS

## 10.1 CONTENIDO DE ENCUESTA APLICADA

### Sección 1: Introducción y Preguntas Generales

Esta encuesta busca conocer tu opinión sobre un servicio de **guardería y hotel canino con enfoque outdoor**, orientado a perros que se benefician de actividad física, estimulación ambiental y socialización en entornos naturales amplios.

El servicio se desarrolla en un **terreno cerrado** con manejo profesional y transporte puerta a puerta incluido. A diferencia de guarderías tradicionales con instalaciones urbanas, este modelo se caracteriza por el tipo de entorno (terreno tipo cerro, con árboles y espacio natural), manteniendo altos estándares de control y supervisión.

La encuesta es **voluntaria, anónima y confidencial**, toma menos de 2 minutos y se utiliza exclusivamente con fines académicos.

Q1. ¿En qué comuna resides?

| Campo de texto |
|---|

Q2. ¿Cuántos perros tienes actualmente?

☐ No tengo perro

☐ 1 perro

☐ 2 perros

☐ 3 o más perros

***IMPORTANTE: Si tienes 2 o más perros, responde la encuesta pensando en el que más probablemente usaría este servicio.***

Q3. Si existiera un servicio de hotel y guardería canina con enfoque outdoor en tu zona, ¿lo considerarías para tu perro?

☐ Sí

☐ No

☐ No estoy seguro/a

Q4. ¿Qué tamaño tiene tu perro?

☐ Pequeño (menos de 10kg)

☐ Mediano (10–24.9 kg)

☐ Grande (25 kg o más)

Q5. ¿Qué tan sociable es tu perro al interactuar con otros perros desconocidos?

☐ Nada sociable

☐ Poco sociable

☐ Medianamente sociable

☐ Sociable

☐ Muy sociable

Q6. ¿Qué tan importante es para ti el enfoque outdoor natural (terreno tipo cerro con río), en lugar de patios de pasto o instalaciones urbanas tradicionales?

☐ Nada importante

☐ Poco importante

☐ Medianamente importante

☐ Importante

☐ Muy importante

Q7. ¿Qué tan importante es el precio en tu decisión de contratar este tipo de servicio?

☐ Nada importante

☐ Poco importante

☐ Medianamente importante

☐ Importante

☐ Muy importante

**Sección 2: Guardería Canina**

Q8. Durante la semana, ¿cuántos días queda solo tu perro por 6 o más horas?

☐ 0 días

☐ 1 día

☐ 2 días

☐ 3 días

☐ 4 días

☐ 5 días

Q9. Si usaras guardería canina outdoor, ¿cuántos días a la semana la usarías?

☐ 0 días

☐ 1 día

☐ 2 días

☐ 3 días

☐ 4 días

☐ 5 días

Q10. Para un plan **mensual** de guardería de 1 día por semana, ¿cuánto pagarías?

*El día de guardería son 7 horas aproximadamente, y en un mes son 4 a 5 días en el plan.*

*Precios referenciales mensuales, por perro, con transporte incluido.*

☐ Menos de $100.000

☐ $100.000 – $119.990

☐ $120.000 – $139.990

☐ $140.000 – $159.990

☐ $160.000 o más

Q11. Para un plan **mensual** de guardería de 3 días por semana, ¿cuánto pagarías?

*El día de guardería son 7 horas aproximadamente, y en el mes son 12 a 14 días en el plan.*

*Precios referenciales mensuales, por perro, con transporte incluido.*

☐ Menos de $250.000

☐ $250.000 – $269.990

☐ $270.000 – $289.990

☐ $290.000 – $319.990

☐ $320.000 o más

**Sección 3: Hotel Canino**

Q12. En promedio, ¿cuántas veces al año crees que usarías un servicio de hotel canino?

☐ No lo usaría

☐ 1 vez al año

☐ 2 veces al año

☐ 3 veces al año

☐ 4 o más veces al año

Q13. ¿En qué períodos usarías principalmente el servicio de hotel? (Puedes marcar más de una opción)

☐ Fines de semana

☐ Fines de semana largos

☐ Durante la semana

☐ Vacaciones de verano

☐ Vacaciones de invierno

☐ Fiestas y fechas especiales (18 de septiembre, Navidad, Año Nuevo, etc.)

☐ No lo usaría

Q14. ¿Qué precio por noche (24 horas) te parecería razonable para un servicio de hotel canino?
*Transporte disponible como servicio adicional*

☐ Menos de $18.000

☐ $18.000 – $20.990

☐ $21.000 – $23.990

☐ $24.000 – $27.990

☐ $28.000 o más

## 10.2 INFORMACIÓN DE PRINCIPALES COMPETIDORES

*Tabla 10.2.1: Información de precios, transporte, horarios y servicios adicionales de principales competidores*

| | Sin diferenciación | | | | | | | Perros Chicos | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Precio-noche | Precio-Dia | Precio 1 día por semana | Precio 2 días por semana | Precio 3 días por semana | Precio 4 días por semana | Precio 5 días por semana | Precio-noche | Precio-Dia | Precio 1 día por semana | Precio 2 días por semana | Precio 3 días por semana | Precio 4 días por semana | Precio 5 días por semana | Tamaño límite |
| **Perrryland (Colina)** | - | - | - | $184.450 | $261.800 | $321.300 | $357.000 | $14.280 | - | - | - | - | - | - | 9kg |
| **Dogmates (La Reina)** | $20.000 | - | - | - | - | - | - | - | $33.990 | $124.990 | $209.990 | $269.990 | $324.990 | $369.990 | 14kg |
| **El Patio Guardería (Colina)** | - | $11.500 | - | - | - | - | - | $16.500 | - | $100.000 | $190.000 | $260.000 | $350.000 | $420.000 | 14kg |
| **Peluditos (Santiago Centro)** | - | - | - | - | - | - | - | $15.000 | $10.000 | - | - | $8.000 | $8.000 | $7.000 | 50cm alto |
| **Petting Lodge (Camino a Farellones)** | - | - | - | - | - | - | - | $20.000 | - | - | - | - | - | - | 10kg |
| **Donde La Cucha (Calera de Tango)** | $28.000 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

| | Perros Medianos | | | | | | | | Perros Grandes | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Precio-noche | Precio-Dia | Precio 1 día por semana | Precio 2 días por semana | Precio 3 días por semana | Precio 4 días por semana | Precio 5 días por semana | Tamaño límite | Precio-noche | Precio-Dia | Precio 1 día por semana | Precio 2 días por semana | Precio 3 días por semana | Precio 4 días por semana | Precio 5 días por semana | Tamaño límite |
| **Perrryland (Colina)** | $16.**660** | - | - | - | - | - | - | 18kg | $19.040 | - | - | - | - | - | - | 30kg |
| **Dogmates (La Reina)** | | $39.990 | $134.990 | $219.990 | $289.990 | $344.990 | $379.990 | 24kg | | $44.990 | $159.990 | $254.990 | $319.990 | $379.990 | $419.990 | 44kg |
| **El Patio Guardería (Colina)** | - | - | - | - | - | - | - | - | $19.000 | - | $110.000 | $200.000 | $270.000 | $360.000 | $430.000 | - |
| **Peluditos (Santiago Centro)** | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **Petting Lodge (Camino a Farellones)** | $22.000 | - | - | - | - | - | - | 20kg | $28.000 | - | - | - | - | - | - | 30kg |
| **Donde La Cucha (Calera de Tango)** | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |

| | Precio Transporte | | | Horarios y Servicios Adicionales | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Un tramo (Hotel) | Diario guardería | Mensual guardería | Check-in / Check-out | Guardería | Servicios Adicionales |
| **Perrryland (Colina)** | $14.280-$28.560 | - | Incluido | L-S 10:00 - 16:00 | L-V 7:30-15:00, 11:30-1800; S 9:00-15:00 | Peluquería, Adiestramiento, Tienda de Mascotas |
| **Dogmates (La Reina)** | $18.000 mínimo | - | Incluido | - | - | Veterinaria, Paseos, Transporte, Pet Sitter |
| **El Patio Guardería (Colina)** | $11.000-$36.000 | - | Incluido | - | L-V 9:00-17:00 | Peluquería, Veterinaria, Tienda de Mascotas |
| **Peluditos (Santiago Centro)** | $7.500 mínimo | $10.000 | - | L-D 10:00- 17:00 | L-V 7:30-20:00; S,D, Festivo 10:00-18:00 | Peluquería |
| **Petting Lodge (Camino a Farellones)** | $10.000-$20.000 | - | - | L-S 9:00 a 17:30/19:00; D 10:00-16:00 | - | Peluquería (Alianza) |
| **Donde La Cucha (Calera de Tango)** | $25.000 | - | - | - | - | - |

*Fuente: Elaboración propia. *Recopilado de información públicamente disponible. Celdas en blanco indican que el negocio no ofrece esa opción públicamente.*