

Universidad Gabriela Mistral
Facultad De Negocios Y Tecnologías



PLAN DE NEGOCIOS
PARA LA OPTIMIZACIÓN Y EXPANSIÓN DE EXPRESS PET
Magíster en Dirección de Empresas – MBA Executive

Autores:
Gonzalo Astudillo Pizarro
Tomas Aguirre Sepúlveda

Profesor guía:
Duilio De Lapeyra Palma

Santiago, Chile
Agosto 2025

RESUMEN

El presente plan de negocios propone una estrategia integral para la consolidación y crecimiento de Express Pet, una empresa dedicada a la comercialización de productos para mascotas mediante un modelo mixto de e-commerce y logística urbana. El proyecto busca optimizar la eficiencia operativa, ampliar la cobertura geográfica y fortalecer la fidelización de clientes en un mercado altamente competitivo.

El análisis estratégico incluye herramientas como PESTEL, FODA y las cinco fuerzas de Porter, junto con un estudio de mercado que permite segmentar la demanda y definir perfiles de clientes prioritarios. El modelo de negocio se estructura bajo el enfoque CANVAS, incorporando estrategias diferenciadoras en producto, distribución y marketing.

Desde el punto de vista financiero, se proyectan ingresos crecientes, costos controlados y generación de flujo positivo desde el primer año. El modelo base contempla una inversión inicial de \$25 millones CLP financiada 100 % con capital propio, sin apalancamiento externo. No obstante, se deja abierta la opción de evaluar financiamiento complementario en fases posteriores, si las condiciones de mercado o el crecimiento proyectado así lo justifican.

El análisis integral concluye que Express Pet presenta viabilidad técnica, comercial y económica para escalar su operación dentro del mercado urbano de la Región Metropolitana, con proyecciones financieras que sustentan su rentabilidad y sostenibilidad.

Palabras clave: Plan de negocios, Express Pet, mercado de mascotas, e-commerce, crecimiento estratégico.

ABSTRACT

This business plan outlines a comprehensive strategy for the consolidation and growth of Express Pet, a company dedicated to selling pet products through a hybrid model of e-commerce and urban logistics. The project aims to optimize operational efficiency, expand geographic coverage, and strengthen customer loyalty in a highly competitive market.

The strategic analysis includes tools such as PESTEL, SWOT, and Porter's Five Forces, along with a market study that segments demand and identifies priority customer profiles. The business model is structured using the CANVAS framework, incorporating differentiating strategies across product offering, distribution, and marketing.

From a financial perspective, the plan projects increasing revenues, controlled costs, and positive cash flow from year one. The base model assumes an initial investment of CLP \$25 million, fully financed by equity, with no external leverage. However, the plan remains flexible to consider complementary financing in future stages if justified by market conditions or accelerated growth.

The integrated analysis concludes that Express Pet is technically, commercially, and financially viable to scale operations within the urban market of the Santiago Metropolitan Region, with financial projections supporting its profitability and sustainability.

Keywords: Business plan, Express Pet, pet market, e-commerce, strategic growth.

ÍNDICE GENERAL

Introducción	8
CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	9
1.1 Justificación del Proyecto	9
1.2 Ubicación Geográfica y Alcance del Proyecto	9
1.3 Objetivo General	10
1.4 Objetivos Específicos	10
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO	11
2.1 Análisis del Macroentorno (PESTEL)	11
2.2 Análisis del Microentorno	12
2.3 Análisis FODA	12
2.4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	13
CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE MERCADO	14
3.1 Estudio de mercado del consumidor	14
3.2 Segmentación de Clientes	15
3.3 Tamaño del Mercado Objetivo	16
3.4 Estudio de mercado competidor	17
3.5 Estudio de mercado proveedor	19
3.6 Estudio de mercado del distribuidor	20
3.7 Objetivo general del estudio de mercado	20
3.8 Objetivos específicos del estudio de mercado	20
3.9 Tipo de metodología	20
3.10 Tipo de muestreo y Tamaño de la Muestra	21
3.11 Estimación de demanda (TAM – SAM – SOM)	21
3.12 Instrumentos	22
3.13 Resultados esperados	23
CAPÍTULO 4: ESTUDIO TÉCNICO	24
4.1 Descripción del Producto / Servicio	24
4.2 Gestión de Personal	24
4.3 Plan de Marketing	25
4.3.1 Desarrollo de Marca	26
4.3.2 Producto	27
4.3.3 Plaza (Distribución)	27



4.3.4 Precio	27
4.3.5 Promoción	28
4.4 Matriz de ANSOFF	29
CAPÍTULO 5: ESTUDIO LEGAL	31
5.1 Tipo de sociedad y gestiones asociadas	31
5.2 Constitución de la sociedad	31
5.3 Inicio de actividades	31
5.4 Patente comercial	32
5.5 Permisos y normativas sanitarias	32
5.6 Marco normativo aplicable	32
5.7 Impuestos mensuales y anuales	33
5.8 Consideraciones legales futuras	33
5.9 Viabilidad legal y tributaria del modelo	33
CAPÍTULO 6: ESTUDIO DEL PROYECTO	35
6.1 Propuesta de valor	35
6.2 Misión	36
6.3 Visión	36
6.4 Valores	36
6.5 Estrategia de segmentación	36
6.6 Estrategia de posicionamiento	37
6.7 Estrategia de productos	37
6.8 Estrategia de distribución	38
6.9 Estrategia de marketing	38
6.10 Modelo de Negocio CANVAS	38
CAPÍTULO 7: ESTUDIO ECONÓMICO	40
7.1 Costos Fijos	41
7.2 Costos Variables	42
7.3 Punto de equilibrio	42
7.4 Capital de Trabajo	44
7.5 Inversión Inicial	44
7.6 Depreciación	45
7.7 Valor de desecho	46
7.8 Financiamiento	46
7.9 Análisis de Beta compañía e industria	47
7.10 Tasa de descuento	49



7.11 Flujo del proyecto puro (sin financiamiento)	50
7.12 VAN y TIR	51
7.13 Flujo de Caja Proyectado	52
7.14 Análisis de sensibilidad	53
7.15 Plan de Implementación y Escalamiento	54
7.16 Conclusión	55
Conclusiones	57
Bibliografía	59
Glosario	61

ÍNDICE DE TABLAS

2.1 Análisis del Macroentorno (PESTEL)	12
2.3 Análisis FODA	13
2.4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	14
3.4 Estudio de mercado competidor	18
3.11 Estimación de demanda (TAM – SAM – SOM)	22
4.2 Gestión de Personal	25
4.4 Matriz de ANSOFF	30
6.10 Modelo de Negocio CANVAS	38
7.1 Costos Fijos	41
7.2 Costos Variables	42
7.3 Punto de equilibrio Operativo	42
7.4 Capital de Trabajo	44
7.5 Inversión Inicial	44
7.6 Depreciación	45
7.7 Valor de desecho	46
7.8 Financiamiento	46
7.9 Análisis de Beta	47
7.10 Tasa de descuento	49
7.11 Flujo del Proyecto Puro	50
7.12 VAN y TIR	51
7.13 Flujo de Caja Proyectado	52
7.14 Análisis de sensibilidad	53
7.15 Plan de Implementación y Escalamiento	55

INTRODUCCIÓN

Express Pet es una empresa dedicada a la comercialización de productos para mascotas mediante un modelo mixto: venta online a través de su plataforma de e-commerce, complementada con una bodega-tienda habilitada exclusivamente para retiro programado y logística directa. Esta infraestructura no funciona como tienda abierta al público, sino como un centro operativo que permite optimizar los despachos en zonas urbanas.

La propuesta de valor de Express Pet combina conveniencia, entregas en menos de 24 horas en comunas seleccionadas, una selección cuidada de productos premium, atención personalizada y un fuerte compromiso con la sostenibilidad. Esta propuesta responde a una demanda creciente por parte de consumidores urbanos que valoran la calidad del servicio, la inmediatez y la experiencia digital.

El análisis del entorno revela un mercado robusto: más del 70 % de los hogares en Chile posee al menos una mascota (INE, 2023). Las tendencias actuales muestran una alta digitalización del consumo, junto con una preferencia por formatos de retiro físico en zonas urbanas. En este contexto, Express Pet se posiciona como una alternativa diferenciada frente a actores tradicionales como SuperZoo y Pet Happy.

El modelo financiero proyecta una inversión inicial de \$25 millones CLP, una estructura operativa liviana y hasta 2.500 clientes activos al quinto año, con un ticket promedio mensual estimado de \$35.000 CLP. Bajo estas condiciones, el proyecto alcanza un Valor Actual Neto (VAN) de \$242 millones CLP y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 137,97 %, utilizando una tasa de descuento del 9,5 %. Se proyecta una generación de caja positiva desde el primer año, con un crecimiento progresivo y disciplinado según condiciones de mercado.

Este plan de negocios incluye análisis PESTEL, FODA, Fuerzas de Porter, segmentación de mercado, modelo CANVAS, evaluación financiera y análisis de sensibilidad. Los resultados respaldan su viabilidad técnica, comercial y económica, concluyendo que Express Pet es un proyecto rentable, sostenible y alineado con el comportamiento real del consumidor chileno.

CAPÍTULO 1: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El presente capítulo define los lineamientos centrales del plan de negocios, especificando las motivaciones para su elaboración, el contexto en el que se sitúa Express Pet y los objetivos estratégicos propuestos para su desarrollo. La empresa busca mejorar su posición competitiva mediante la optimización operativa, la fidelización de clientes y el escalamiento progresivo de su modelo digital en zonas urbanas de alta demanda.

1.1 Justificación del Proyecto

El mercado de productos y servicios para mascotas ha experimentado un crecimiento sostenido a nivel nacional, impulsado por el aumento en la tenencia responsable de animales, la humanización de las mascotas y la mayor disposición a pagar por productos de calidad. En este contexto, Express Pet se ha desarrollado como un actor emergente en la Región Metropolitana, operando bajo un modelo de e-commerce eficiente y focalizado.

Sin embargo, el entorno competitivo presenta desafíos relevantes, tales como la presencia de grandes cadenas, marketplaces consolidados y nuevas startups digitales. En este escenario, resulta necesario definir una estrategia que permita escalar el modelo de negocio de forma sostenible, manteniendo las ventajas actuales y optimizando los recursos disponibles.

Este plan de negocios tiene como propósito evaluar la viabilidad de consolidar y escalar gradualmente la operación, mediante acciones concretas que mejoren los procesos actuales y estructuren una propuesta de crecimiento disciplinado, acorde con las capacidades internas y condiciones del mercado.

1.2 Ubicación Geográfica y Alcance del Proyecto

Actualmente, Express Pet opera desde una tienda-bodega ubicada en la comuna de Las Condes, que también funciona como centro logístico. Su cobertura se focaliza en comunas de alta demanda de la Región Metropolitana: Providencia, Ñuñoa, Las Condes, Vitacura y Lo Barnechea.

El plan contempla una expansión progresiva dentro de la RM, condicionada al comportamiento real de la demanda. La habilitación de nuevos puntos logísticos o zonas de reparto ampliadas se

evaluará en función de indicadores de desempeño como clientes activos, tasa de recompra y cumplimiento logístico. No se contempla una internacionalización en esta etapa.

1.3 Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para Express Pet que permita su crecimiento sostenible mediante estrategias de optimización operativa, fidelización de clientes y evaluación financiera, adaptadas al entorno competitivo actual.

1.4 Objetivos Específicos

- Analizar el entorno competitivo y las capacidades internas de Express Pet.
- Estimar el tamaño del mercado objetivo y caracterizar el perfil del consumidor.
- Formular objetivos estratégicos alineados con el modelo de negocio digital.
- Proponer mejoras logísticas, comerciales y tecnológicas para soportar el crecimiento.
- Evaluar la factibilidad económica mediante proyecciones financieras y análisis de riesgo.







CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO

Este capítulo presenta el análisis del entorno que influye en el desarrollo del plan de negocios de Express Pet, considerando factores externos e internos mediante herramientas estratégicas como el análisis del macroentorno (PESTEL), microentorno, FODA y las cinco fuerzas de Porter.

2.1 Análisis del Macroentorno (PESTEL)

El entorno macroeconómico impacta directamente las decisiones estratégicas de Express Pet. A través del modelo PESTEL, se identifican los factores más relevantes:

Tabla 2.1. Análisis PESTEL de Express Pet

Factor	Descripción	Impacto en Express Pet
 Político	Legislación sobre protección animal, regulación sanitaria y comercio electrónico.	Se requiere cumplimiento de normativas del SERNAC, ISP y SAG para operar sin restricciones.
 Económico	Inflación, tipo de cambio y contracción del consumo.	Afecta precios de importación y genera presión por mantener márgenes sin perder competitividad.
 Social	Aumento de la tenencia responsable y humanización de mascotas.	Favorece la demanda por productos especializados y servicios personalizados.
 Tecnológico	Expansión del e-commerce, automatización y analítica de datos.	Se requiere inversión en digitalización, CRM y automatización logística para escalar.
 Ecológico	Preferencia por productos sostenibles y empaques reciclables.	Oportunidad para incluir una línea eco-friendly y potenciar el propósito de marca.
 Legal	Ley de Protección del Consumidor, normativa de datos personales, régimen tributario digital.	Obliga a mantener políticas claras de postventa, privacidad y facturación electrónica.

El entorno macro ofrece oportunidades en digitalización, sostenibilidad y cercanía al cliente. Sin embargo, se exige eficiencia logística y adaptación a normativas para sostener el crecimiento.

A nivel estratégico, se observa un entorno dinámico impulsado por iniciativas públicas y privadas que fomentan la digitalización, la eficiencia logística y el emprendimiento. Estos movimientos estratégicos han generado nuevas oportunidades para empresas emergentes como Express Pet, pero también han acelerado la entrada de nuevos actores al mercado. Por ello, la capacidad de adaptación, diferenciación y ejecución ágil será clave para mantener una ventaja competitiva sostenible.

2.2 Análisis del Microentorno

El microentorno considera factores inmediatos que inciden en la operación de Express Pet. A continuación, se detallan los actores clave del entorno competitivo:













- **Clientes:** Hogares urbanos con alto acceso digital. Buscan conveniencia, entrega rápida (<24 h) y atención personalizada. Se concentran en comunas como Las Condes, Vitacura, Ñuñoa, Lo Barnechea y Providencia.
- **Competencia:** Empresas como Pet Happy, SuperZoo, TiendaMia Pets y marketplaces como Mercado Libre dominan el mercado. Se diferencian por amplitud de catálogo, pero su atención postventa y tiempos de despacho pueden ser despersonalizados o extensos.
- **Proveedores:** Se abastece mediante distribuidores mayoristas locales, importadores y marcas directas. La dependencia de pocos proveedores puede afectar la continuidad de stock.
- **Sustitutos:** Supermercados, apps de delivery generalista y tiendas físicas ofrecen productos similares, principalmente de menor valor agregado.

Express Pet debe enfocarse en diferenciar su propuesta con experiencia digital fluida, curaduría de productos premium, entregas rápidas y una atención al cliente cercana y personalizada.

2.3 Análisis FODA

El análisis FODA permite identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta Express Pet, considerando tanto factores internos como externos. A continuación, se presenta la matriz con sus respectivas implicancias estratégicas:

Tabla 2.3. Análisis FODA de Express Pet

Fortalezas (Implicancia Estratégica)	Oportunidades (Implicancia Estratégica)
<p> Modelo e-commerce ágil y digital. → Escalar con bajo costo fijo e invertir en automatización.</p>	<p> Crecimiento del gasto en mascotas. → Expandir cobertura y surtido con foco en productos premium.</p>
<p> Foco en experiencia personalizada. → Potenciar la fidelización y valor del cliente en el tiempo.</p>	<p> Preferencia por compra online. → Optimizar experiencia UX/UI y aumentar conversión digital.</p>
<p> Presencia en comunas de alto consumo. → Aumentar ticket promedio y aprovechar concentración de demanda.</p>	<p> Tendencia eco-sustentable. → Desarrollar línea propia de productos ecológicos y diferenciar la marca.</p>
Debilidades (Plan de Acción)	Amenazas (Plan de Acción)
<p> Baja escala logística. → Incorporar dark stores y alianzas con operadores locales.</p>	<p> Altos costos logísticos. → Optimizar rutas y evaluar modelos de distribución flexible.</p>
<p> Limitada inversión en marketing. → Priorizar marketing digital y segmentado para captar y retener clientes.</p>	<p> Competencia de grandes cadenas. → Enfatizar diferenciación por servicio, cercanía y nicho premium.</p>
<p> Dependencia de proveedores específicos. → Diversificar fuentes y negociar acuerdos estratégicos.</p>	<p> Cambios regulatorios. → Supervisar el cumplimiento normativo y adaptar procesos legales.</p>

Resumen estratégico del análisis FODA:

Express Pet cuenta con ventajas competitivas ligadas a su modelo digital y proximidad con el cliente final. Estas deben ser reforzadas mediante automatización, diferenciación en servicio y expansión estratégica en comunas con alto poder adquisitivo. Para sostener su crecimiento, se deben mitigar las debilidades logísticas y fortalecer el posicionamiento de marca frente a grandes actores, manteniendo foco en nichos premium y sostenibilidad.

2.4 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite analizar la estructura competitiva del mercado en el que participa Express Pet, evaluando el nivel de presión que ejercen distintos actores externos sobre la empresa. A continuación, se detallan cada una de las fuerzas, identificando su impacto actual y potencial en la operación del negocio:

Tabla 2.4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter de Express Pet

Fuerza	Nivel	Impacto actual y futuro	Implicancia estratégica
Rivalidad entre competidores	Alta	Mercado fragmentado, actores consolidados, guerra de precios.	Diferenciarse por experiencia, entregas rápidas y atención postventa.
Amenaza de nuevos entrantes	Media	Accesibilidad al e-commerce permite aparición de nuevos actores.	Reforzar barreras de entrada: marca, fidelización y logística especializada.
Poder de los clientes	Alto	Comparan precios, exigen rapidez y buena atención.	Estrategia de precios transparentes, promociones personalizadas y retención.
Poder de proveedores	Medio	Algunos productos dependen de importación y distribución limitada.	Negociar condiciones y diversificar mix para asegurar stock y márgenes.
Amenaza de sustitutos	Media	Supermercados, apps de reparto y marketplaces con precios agresivos.	Ofrecer curaduría, experiencia y cercanía que no entregan los sustitutos.

Express Pet compete en un entorno desafiante, donde el foco debe estar en eficiencia operativa, diferenciación por servicio, escalabilidad digital y atención a nichos desatendidos.

CAPÍTULO 3: ESTUDIO DE MERCADO

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el mercado en el que participa Express Pet, identificando las características del consumidor, el tamaño del mercado, los competidores relevantes, los proveedores actuales y potenciales, y la dinámica del canal de distribución. A partir de ello, se definen las bases para validar la viabilidad comercial del proyecto y se establece una metodología de levantamiento de información primaria.

3.1 Estudio de mercado del consumidor

El mercado de productos y servicios para mascotas en Chile ha experimentado un crecimiento sostenido. Según la Subdere (2022), el 73% de los hogares en el país tiene al menos una mascota. La Región Metropolitana concentra más de 1.500.000 hogares con animales de compañía, y se estima un gasto mensual por mascota entre \$30.000 y \$60.000 CLP en zonas urbanas (Statista, 2023).

El consumidor objetivo de Express Pet es digital, exigente y busca conveniencia. La pandemia aceleró la adopción del e-commerce, y actualmente, más del 60% de los compradores online en Chile valora entregas rápidas, atención postventa eficiente y experiencias personalizadas (CCS, 2023).

El mercado de productos para mascotas en la Región Metropolitana puede considerarse robusto por su tamaño, estabilidad y crecimiento sostenido. Esta robustez se expresa en una alta tenencia de mascotas, un gasto mensual relativamente estable por hogar y una baja elasticidad al precio en el segmento premium. Además, la demanda ha demostrado resiliencia frente a nuevos actores y cambios en los canales de compra, lo que evidencia una base de consumidores consolidada y receptiva a ofertas diferenciadas.

3.2 Segmentación de Clientes

Express Pet considera los siguientes segmentos prioritarios:

- **Dueños de mascotas urbanos:** Entre 25 y 55 años, alto uso de tecnología, valoran entregas en <24 h y atención directa.



- **Clínicas veterinarias y criadores:** Demandan abastecimiento recurrente, productos técnicos y soporte logístico.
- **Tiendas minoristas:** Requieren márgenes adecuados y cumplimiento logístico.
- **Consumidores conscientes:** Prefieren productos ecológicos, empaques reciclables y marcas con propósito.

3.3 Tamaño del Mercado Objetivo

- **TAM (Total Addressable Market):** 1.500.000 hogares con mascotas en la Región Metropolitana.
- **SAM (Serviceable Available Market):** 250.000 hogares en comunas objetivo (Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia, Ñuñoa).
- **SOM (Serviceable Obtainable Market):** Meta de 2.500 clientes activos al quinto año (~1 % del SAM).

Estimación de la Demanda

- **Ticket promedio mensual:** \$35.000 CLP
- **Frecuencia de compra:** mensual
- **Ingresos proyectados al alcanzar madurez operativa:** $2.500 \text{ clientes} \times \$35.000 = \$87.500.000 \text{ CLP mensuales}$

Justificación de meta de captación

La meta de alcanzar 2.500 clientes activos al quinto año se basa en una estrategia de crecimiento progresivo, orientada a validar el modelo operativo, optimizar la experiencia de usuario y asegurar una estructura financiera sólida desde etapas tempranas.

Este volumen representa aproximadamente un 1 % del mercado disponible identificado (SAM), lo que refleja un enfoque prudente, acorde a las capacidades actuales de Express Pet y al escenario competitivo. A diferencia de modelos masivos, esta estrategia prioriza la rentabilidad temprana, el control de costos y la fidelización de clientes por sobre la expansión acelerada.

Esta meta considera:



- La alta concentración de clientes potenciales en comunas con elevado acceso digital y gasto per cápita.
- Estrategias de marketing segmentadas, centradas en clientes digitales activos, y enfocadas en recompra y permanencia.
- Capacidades operativas ya disponibles para cubrir esta base de clientes sin necesidad de grandes inversiones adicionales.
- Un modelo flexible que permite escalar servicios y logística según comportamiento real de la demanda.

Justificación del segmento geográfico y demográfico

Las comunas seleccionadas como objetivo inicial Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia y Ñuñoa, presentan condiciones ideales para la implementación del modelo Express Pet, al concentrar:

- Alta tenencia de mascotas por hogar (superior al 70 % según Subdere, 2022).
- Ingresos promedio sobre el nivel nacional (NSE C1–C2) y alto gasto per cápita en productos pet.
- Alta penetración digital, con fuerte adopción del canal e-commerce según CCS (2023).
- Infraestructura urbana que permite cobertura logística eficiente (promesa de entrega <24h).
- Alta densidad de hogares verticales (edificios), donde el modelo de entregas programadas y frecuencia estable tiene mayor valor percibido.

Demográficamente, se priorizan adultos entre 25 y 55 años, usuarios digitales activos, con estilos de vida urbanos y orientación hacia la conveniencia, la calidad y la atención personalizada. Este segmento es coherente con la propuesta de valor diferenciadora de Express Pet y con su estrategia de adquisición y retención de clientes.

3.4 Estudio de mercado competidor

Los principales competidores de Express Pet en el segmento pet care con presencia digital en Chile son SuperZoo, Pet Happy, y plataformas como Mercado Libre o Uber Eats Pets.

A continuación, se presenta una tabla comparativa para identificar los principales factores diferenciadores:

Tabla 3.3. Estudio de Mercado Competidor

Elemento	SuperZoo	Pet Happy	Express Pet
Canal de ventas	Físico + e-commerce	Físico + e-commerce	100% e-commerce
Alcance logístico	Nacional	Nacional	RM con entrega <24h
Segmento objetivo	Masivo, generalista	Generalista urbano	Premium, NSE C1-C2
Ticket promedio estimado	25.000-30.000 CLP	25.000-35.000 CLP	\$35.000 CLP
Fidelización	Limitada	Moderada	Alta (puntos, suscripciones)
Sostenibilidad	No explícita	Parcial (empaquete)	Alta (producto y operación)
Personalización	Baja	Media	Alta (CRM y experiencia UX)
Años en operación	+10 años	+7 años	<1 año

Esta comparación permite visualizar que los principales competidores tienen una presencia consolidada en el mercado. No obstante, Express Pet apuesta por una entrada diferenciada basada en velocidad, cercanía, experiencia digital y sostenibilidad, elementos aún poco desarrollados por los actores tradicionales.

Express Pet se diferencia de sus competidores tradicionales por ofrecer un modelo 100% digital, centrado en la experiencia personalizada, la rapidez de entrega (<24h) en comunas definidas y una propuesta de valor sostenible. Su foco no está en competir por precio, sino en resolver de forma eficiente y personalizada las necesidades de abastecimiento de clientes exigentes, especialmente en comunas urbanas de alto ingreso con alta tenencia de mascotas.

Esta diferenciación le permite posicionarse como un actor ágil y enfocado, con ventajas estratégicas en conveniencia, cercanía y experiencia de usuario, aspectos poco desarrollados por sus competidores actuales.

Síntesis de diferenciación competitiva

Express Pet se posiciona en el mercado mediante una diferenciación clara en tres ejes principales:



- **Logística optimizada:** Entregas en menos de 24 horas en comunas específicas, gracias a operadores de última milla con SLA definidos, segmentación geográfica acotada y futura implementación de dark stores.
- **Servicio personalizado y digital:** Plataforma enfocada en experiencia de usuario (UX), CRM automatizado, comunicación directa vía WhatsApp y beneficios por recurrencia. Atención empática, directa y con foco en la fidelización.
- **Sostenibilidad como pilar de marca:** Productos seleccionados con criterio ecológico, empaques reciclables, marcas responsables y compromiso con reducir la huella logística. Estos atributos son cada vez más valorados por consumidores informados.

Este enfoque diferenciador permite a Express Pet competir más por valor agregado que por precio, consolidando una propuesta alineada con el perfil de cliente digital, exigente y consciente.

3.5 Estudio de mercado proveedor

Los canales de abastecimiento identificados son:

- Distribuidores mayoristas locales: Agilidad y flexibilidad en cantidades.
- Importadores y representantes oficiales: Productos de marcas exclusivas.
- Fabricantes directos: Posibilidad de acuerdos para marca propia.

La diversificación de proveedores será clave para asegurar stock, calidad y márgenes competitivos.

Junto con diversificar proveedores, Express Pet ha diseñado un protocolo para mitigar el riesgo de quiebre de stock sin afectar la experiencia del cliente. Este considera la implementación de alertas automáticas al alcanzar niveles críticos de inventario, permitiendo actuar de forma anticipada en la reposición.

Además, se integrará en la plataforma la sugerencia de productos sustitutos en tiempo real, manteniendo la continuidad del proceso de compra. Frente a retrasos inevitables, se activará una comunicación directa con el cliente afectado, ofreciendo opciones compensatorias como descuentos, upgrades o beneficios en futuras compras.

Estas medidas buscan preservar la confianza del consumidor, minimizar la pérdida de ventas y reforzar la fidelización. El surtido crítico será revisado semanalmente para ajustar la planificación de compras, considerando estacionalidad, rotación y comportamiento de la demanda proyectada.

3.6 Estudio de mercado del distribuidor

Express Pet actualmente utiliza operadores logísticos de última milla con cobertura parcial en la RM. Para escalar su cobertura sin elevar significativamente los costos fijos, se plantea:

- Incorporación de dark stores en comunas con alta demanda.
- Alianzas con operadores logísticos con SLA personalizados.
- Integración de sistema de seguimiento en tiempo real para el cliente.

3.7 Objetivo general del estudio de mercado

Validar comercialmente la propuesta de valor de Express Pet, identificando la demanda real, los segmentos clave, y los factores que influyen en la decisión de compra en el mercado objetivo.

3.8 Objetivos específicos del estudio de mercado

- Caracterizar el perfil del consumidor digital de productos para mascotas.
- Estimar el tamaño y comportamiento del mercado objetivo.
- Identificar competidores relevantes y diferenciar la propuesta de valor.
- Evaluar la percepción de valor por parte del cliente respecto al modelo e-commerce.

3.9 Tipo de metodología

- **Enfoque:** Exploratorio-descriptivo
- **Tipo de estudio:** Mixto (cuantitativo y cualitativo)
- **Instrumentos:** Encuesta estructurada + análisis de comportamiento digital

3.10 Tipo de muestreo y Tamaño de la Muestra

- No probabilístico por conveniencia
- Dirigido a residentes de comunas objetivo con historial de compra online



- Mínimo 300 encuestas válidas
- Distribuidas vía Google Forms, redes sociales y clientes actuales

3.11 Estimación de demanda (TAM – SAM – SOM)

La demanda estimada para Express Pet se proyecta a partir de datos secundarios sobre tenencia de mascotas y hábitos de consumo en la Región Metropolitana. Para dimensionar el alcance comercial se utiliza el enfoque TAM – SAM – SOM:

- **TAM (Total Addressable Market):** 1.500.000 hogares con mascotas en la Región Metropolitana.
- **SAM (Serviceable Available Market):** 300.000 hogares en comunas objetivo (Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Providencia, Ñuñoa, La Reina, entre otras).
- **SOM (Serviceable Obtainable Market):** 2.500 clientes activos al año 5 (~0,8 % del SAM), de carácter recurrente.

Supuestos clave:

- **Ticket promedio mensual por cliente:** \$35.000 CLP, cifra consistente con el rango estimado de \$30.000 a \$60.000 CLP según Subdere (2022), CCS (2023) y Statista (2023).
- **Frecuencia de compra:** mensual.
- **Ingreso mensual proyectado al alcanzar el SOM:** 2.500 clientes × \$35.000 CLP = \$87.500.000 CLP.

Esta estimación permite proyectar un escenario realista de operación, acorde con la capacidad logística y tecnológica del modelo actual. Express Pet se enfoca en el SOM con estrategias digitales, contenido educativo y diferenciación en servicio. A medida que se consolide el modelo, existe la posibilidad de escalar hacia el SAM mediante expansión geográfica y marketing progresivo.

Tabla 3.11. Estimación de Demanda (TAM – SAM – SOM) de Express Pet

Segmento	Hogares estimados	% participación	Ticket promedio	Frecuencia	Ingreso mensual estimado
SOM (objetivo)	2.500	0,8 % del SAM	\$35.000 CLP	Mensual	\$87.500.000 CLP
SAM completo	300.000	100 % del SAM	\$35.000 CLP	Mensual	\$10.500.000.000 CLP
TAM completo	1.500.000	100 % del TAM	\$30.000–\$60.000 CLP	Variable	Referencial

Validación externa de proyecciones

La meta de alcanzar 2.500 clientes activos recurrentes al quinto año (equivalente al 0,8 % del SAM) se encuentra dentro de los rangos observados en benchmarks de empresas de e-commerce en Latinoamérica, especialmente aquellas que operan en nichos de consumo con foco en conveniencia, fidelización y digitalización. Según Statista (2023), empresas del sector pet care con estrategias centradas en personalización y logística rápida logran tasas de penetración entre 0,5 % y 3 % del mercado objetivo en sus primeros cinco años. Además, el ingreso mensual proyectado de \$87.500.000 CLP representa menos del 1 % del gasto mensual potencial del TAM, lo que refuerza la viabilidad de esta meta dentro de un modelo de crecimiento disciplinado y escalable.

El ticket promedio de \$35.000 CLP por cliente se sustenta en datos de fuentes como CCS, Euromonitor y Subdere, los cuales reflejan un gasto elevado en productos premium, especialmente en hogares con mayor digitalización y conciencia sobre bienestar animal. Esta validación externa respalda tanto la proyección financiera como la estrategia comercial propuesta para Express Pet.

3.12 Instrumentos

Para futuras validaciones del modelo comercial, se propone la implementación de instrumentos como:

- **Encuesta estructurada:** Preguntas cerradas y abiertas sobre hábitos de compra, ticket promedio, valoración de atributos (entrega, calidad, atención).
- **Análisis digital:** Métricas de tráfico web, tasa de conversión, comportamiento por canal y disposición a pagar según perfil de usuario.

3.13 Resultados esperados

- Validación del interés del cliente objetivo por la propuesta digital.
- Identificación de atributos más valorados (entrega rápida, atención personalizada).
- Priorización de segmentos con mayor disposición a pagar.
- Ajustes en surtido, precios y estrategia de marketing.

CAPÍTULO 4: ESTUDIO TÉCNICO

4.1 Descripción del Producto / Servicio

Express Pet es una plataforma e-commerce especializada en la venta de productos para mascotas, con foco en conveniencia, experiencia personalizada y entregas en menos de 24 horas en zonas urbanas. Su catálogo incluye alimentos premium, snacks, accesorios, higiene y suplementos. La propuesta se centra en una curaduría de productos de alta calidad, atención directa y una experiencia de compra sin fricción. El modelo combina un canal digital como núcleo operativo con una tienda-bodega física que funciona como centro logístico y punto de retiro, sin atención al público general, lo que permite optimizar la distribución y mejorar la cobertura sin perder eficiencia.

4.2 Gestión de Personal

La estructura organizacional de Express Pet está diseñada para ser liviana, flexible y escalable, alineada con la estrategia de crecimiento progresivo y el control eficiente de costos. El modelo considera un equipo base de cinco colaboradores internos, enfocado en funciones críticas del negocio, complementado con soporte externo en áreas técnicas y especializadas.

Este equipo incluye roles de dirección comercial, operación logística, atención al cliente y gestión tecnológica. En paralelo, se externalizan funciones como desarrollo web, soporte técnico y campañas de marketing, bajo esquemas de servicios profesionales. Esta estrategia permite reducir la carga fija sin comprometer la calidad ni la continuidad operativa.

En coherencia con este enfoque, la ampliación del equipo se evaluará en función del comportamiento real del negocio y del cumplimiento de metas operativas, priorizando siempre la sostenibilidad y eficiencia como ejes de crecimiento.

Tabla 4.2. Gestión de Personal de Express Pet

Área	Roles clave	Observaciones
Dirección	Gerente Comercial (fundador o designado)	Lidera estrategia comercial, expansión y planificación
Plataforma	Encargado de plataformas digitales	Administra e-commerce, automatización y CRM
Operaciones	Encargado de tienda + 2 bodegueros	Operación logística, preparación de pedidos y control stock
Tecnología	Soporte y desarrollo externo (tercerizado)	Plataforma web, integraciones, soporte técnico
Marketing	1 responsable interno + agencia externa	Campañas digitales, contenido, performance
Atención al cliente	Encargado de atención (integrado al rol comercial o CRM)	Personalización vía WhatsApp y redes sociales

Justificación del modelo liviano y escalable

La estructura propuesta permite escalar sin aumentar significativamente los costos fijos, manteniendo el foco en eficiencia operativa. Combina personal clave en funciones de alto impacto con externalización selectiva, lo que permite enfrentar la incertidumbre del mercado sin incurrir en estructuras complejas o sobredimensionadas.

Los beneficios de este modelo incluyen:

- **Escalabilidad controlada:** el equipo puede crecer gradualmente en función del volumen de clientes y operaciones.
- **Predominio de costos variables:** gran parte de la operación se ajusta al nivel de actividad, favoreciendo márgenes operativos sostenibles.
- **Adaptabilidad operativa:** permite reasignar recursos con agilidad según las condiciones del entorno.
- **Eficiencia focalizada:** el equipo interno se dedica a tareas de alto valor, delegando procesos repetitivos o técnicos a especialistas externos.

Este modelo organizacional es coherente con las mejores prácticas en startups digitales y ha demostrado ser efectivo en industrias similares, al permitir operar con agilidad, mantener el control de costos y enfocar al equipo interno en la toma de decisiones estratégicas y comerciales.

4.3 Plan de Marketing

4.3.1 Desarrollo de Marca

Express Pet busca posicionarse como una marca cercana, moderna y confiable, enfocada en el bienestar animal y la experiencia del cliente.

- **Propósito:** Mejorar la calidad de vida de las mascotas a través de productos seleccionados y un servicio excepcional.
- **Valores:** Cercanía, compromiso, confianza, responsabilidad.
- **Identidad visual:** Colores cálidos, tipografía amigable, íconos claros.
- **Tono comunicacional:** Profesional, empático y directo.

4.3.2 Producto

El catálogo está enfocado en calidad más que cantidad. Se agrupa en cinco categorías principales:

- Alimentos secos y húmedos premium
- Snacks y premios
- Suplementos y salud
- Juguetes y entretenimiento
- Higiene y cuidado personal

Cada producto es evaluado en base a criterios de certificación, feedback de clientes y disponibilidad logística. A futuro se incorporarán productos de marca propia y una línea ecológica.

4.3.3 Plaza (Distribución)

- **Canal principal:** Plataforma e-commerce propia (expresspet.cl).
- **Cobertura inicial:** Las Condes, Vitacura, Lo Barnechea, Ñuñoa y Providencia.
- **Alianzas logísticas:** Operadores de última milla con promesa de entrega en <24h.
- **Futuro:** Potencial habilitación futura de dark stores, condicionada al crecimiento efectivo de la demanda en zonas específicas.

Viabilidad de entregas en <24 horas

Express Pet sustenta su promesa de entrega en menos de 24 horas mediante una combinación de:

- Centro logístico híbrido (bodega-tienda) en ubicación estratégica dentro de la RM.
- Uso de operadores de última milla con SLA personalizados y trazabilidad integrada.
- Segmentación geográfica clara que permite rutas eficientes en comunas de alta densidad.
- Sistema interno de alertas de stock y pedidos, con integración a la plataforma e-commerce.
- La eventual implementación de dark stores se evaluará en función de la evolución real de la demanda y el cumplimiento de los niveles de servicio proyectados.

Estas condiciones permiten mantener un nivel de servicio competitivo frente a grandes actores, diferenciándose por rapidez, confiabilidad y cercanía. La promesa de entrega <24h no es genérica: está acotada a comunas definidas y respaldada por infraestructura y procesos planificados.

Sin embargo, en caso de que el operador logístico principal no cumpla con los SLA establecidos, Express Pet ha definido un plan de contingencia basado en la diversificación de proveedores logísticos. Esto incluye acuerdos con al menos un operador alternativo con cobertura equivalente, así como la posibilidad de activar servicios express puntuales (motoboy o couriers locales) para cumplir con entregas críticas. Además, se implementarán dashboards de monitoreo con métricas como OTIF y lead time, lo que permitirá una respuesta proactiva ante incumplimientos y asegurará la continuidad del servicio sin afectar la experiencia del cliente.

Además de mitigar riesgos operacionales, las dark stores representan una alternativa logística eficiente y escalable, con costos operativos menores a los de un local comercial tradicional. Su implementación requiere solo un espacio de almacenamiento optimizado, conexión al sistema e-commerce y coordinación mínima de personal. Esto representa una alternativa escalable y eficiente que podría utilizarse en caso de que el crecimiento sostenido y los indicadores de desempeño lo justifiquen.

4.3.4 Precio

Express Pet aplicará una estrategia de valor percibido con margen medio, buscando diferenciarse del retail masivo.

- Precios competitivos en categorías clave (alimento y snacks).

- Mayor margen en productos diferenciadores (suplementos, accesorios).
- Política de descuentos por volumen y fidelización (programas de puntos y suscripciones).

4.3.5 Promoción

La estrategia se enfoca en adquisición digital y fidelización, con campañas dirigidas al segmento objetivo:

- Publicidad digital (Meta Ads, Google Ads, influencers especializados).
- Estrategias de retargeting y automatización vía email y WhatsApp.
- Contenido educativo en redes sociales (tips de salud animal, uso de productos).
- Alianzas con veterinarias, petlovers y marcas premium.

En caso de que las campañas digitales no logren los resultados esperados, se contempla un plan de ajuste táctico que incluye la redistribución del presupuesto hacia canales con mayor retorno comprobado, la implementación de pruebas A/B en contenido y segmentación, y el fortalecimiento del canal de referidos y colaboraciones estratégicas. Esto permitirá optimizar el ROAS y sostener la captación de clientes sin comprometer el margen proyectado.

Estrategias de fidelización

Express Pet implementará un programa de fidelización enfocado en la recurrencia y la personalización, con beneficios acumulativos según comportamiento de compra. Incluye:

- Sistema de puntos canjeables por descuentos o productos.
- Descuentos progresivos por suscripción mensual.
- Beneficios exclusivos por recurrencia o referidos.
- Recomendaciones automatizadas según historial.

Medición de efectividad:

- Tasa de recompra mensual (%): clientes que compran más de una vez.
- Duración media del ciclo de vida del cliente (CLV).
- Tasa de cancelación (churn rate) en suscripciones.
- Net Promoter Score (NPS): vía encuestas post-compra.

Este sistema se apoya en una plataforma CRM y herramientas de automatización que permiten segmentar campañas, personalizar ofertas y monitorear indicadores clave de fidelización en tiempo real.

Medición de efectividad en adquisición digital:

- Tasa de conversión por canal (%).
- Costo de adquisición de clientes (CAC).
- Retorno sobre inversión publicitaria (ROAS).
- Engagement en redes sociales.
- Tasa de recompra y recurrencia.

Estos indicadores serán monitoreados mediante herramientas como Google Analytics, Meta Business Suite y el CRM interno, lo que permitirá optimizar campañas en función del comportamiento real del usuario y asegurar un uso eficiente del presupuesto de marketing.

Estas estrategias están alineadas con los hábitos digitales del público objetivo (25–55 años, NSE C1–C2), que prioriza conveniencia, atención directa y compra informada. La combinación de campañas geolocalizadas, contenido útil y beneficios por fidelidad permite conectar emocional y funcionalmente con este perfil, asegurando una alta probabilidad de conversión, retención y posicionamiento de marca.

4.4 Matriz de ANSOFF

La Matriz de Ansoff permite identificar las alternativas estratégicas de crecimiento para Express Pet, considerando la combinación entre mercados actuales y nuevos, así como productos existentes o desarrollados. A continuación, se presentan las cuatro estrategias posibles y su aplicación al caso.

En el contexto de Express Pet, se prioriza una estrategia de penetración de mercado mediante mejoras en experiencia de usuario, optimización logística y campañas geolocalizadas. Adicionalmente, se evaluará el desarrollo de productos diferenciadores —como líneas premium o sustentables— según la evolución de la demanda y la validación de preferencias del cliente.

Estas estrategias están alineadas con una expansión gradual y con decisiones fundamentadas en resultados reales, permitiendo combinar diferenciación con sostenibilidad operativa en el mediano plazo.

Tabla 4.4. Matriz de Ansoff de Express Pet

Estrategia	Aplicación en Express Pet
Penetración de mercado	Campañas en comunas actuales, mejoras en UX y tiempos de entrega.
Desarrollo de mercado	Expansión geográfica a nuevas comunas y otras regiones del país.
Desarrollo de producto	Línea de productos sustentables, snacks naturales y marca propia.
Diversificación	Futuro canal B2B para clínicas veterinarias y hoteles de mascotas.

CAPÍTULO 5: ESTUDIO LEGAL

Este capítulo presenta los aspectos legales que permiten el funcionamiento formal de Express Pet, contemplando su constitución jurídica, inicio de actividades, obligaciones tributarias, permisos y normativas aplicables tanto a su operación digital como física.

5.1 Tipo de sociedad y gestiones asociadas

Express Pet está constituida como una Sociedad por Acciones (SpA), bajo el marco de la Ley N°20.659, mediante la plataforma www.tuempresaenundia.cl. Esta figura permite operar con uno o más socios, incorporar inversionistas y escalar el negocio de forma flexible.

- Responsabilidad limitada al capital aportado.
- Actualmente cuenta con dos socios fundadores.
- Objeto social amplio: comercialización, distribución y venta de productos para mascotas, tanto en canales digitales como físicos.

Este tipo societario entrega flexibilidad para incorporar futuros inversionistas según necesidades del proyecto.

5.2 Constitución de la sociedad

- Formalizada electrónicamente con firma avanzada.
- Publicación en el Diario Oficial.
- Inscripción en el Registro de Empresas y Sociedades (RES).
- El domicilio legal se encuentra en la comuna de Las Condes.

5.3 Inicio de actividades

- Inicio de actividades declarado ante el Servicio de Impuestos Internos (SII).
- Actividad económica principal:
 - CIIU 471900: Venta al por menor en comercios no clasificados.
 - CIIU 479100: Comercio al por menor por internet.
- Express Pet está acogida al Régimen ProPyme General (Art. 14 D, N°8), con contabilidad simplificada y cumplimiento mensual de IVA y PPM.

Este régimen permite iniciar operaciones con bajo costo de cumplimiento tributario y contabilidad simplificada, lo cual es clave en etapas tempranas del proyecto.

5.4 Patente comercial

- Se obtuvo patente comercial otorgada por la Municipalidad de Las Condes, correspondiente al domicilio tributario.
- De proyectarse una expansión física, como dark stores o puntos de retiro, se gestionarán las patentes correspondientes en cada comuna involucrada.

5.5 Permisos y normativas sanitarias

- No se requiere autorización sanitaria al no realizar producción ni manipulación de alimentos.
- Si en fases futuras se incorporan suplementos o productos regulados, se requerirá inscripción o certificación ante el Instituto de Salud Pública (ISP) o el Servicio Agrícola y Ganadero (SAG).
- Las bodegas deben cumplir con condiciones mínimas de almacenamiento, higiene y seguridad, incluyendo zonificación adecuada si se gestionan directamente.

5.6 Marco normativo aplicable

Express Pet se rige por la legislación vigente en materia comercial, tributaria y de protección al consumidor, incluyendo:

- Ley N°19.496 sobre protección de los derechos del consumidor.
- Ley N°19.628 sobre protección de datos personales.

Obligaciones del comercio electrónico:

- Entrega de información clara y completa.
- Medios de pago seguros.
- Política de cambios, devoluciones y garantías.
- Tiempos de despacho y atención postventa visibles.

5.7 Impuestos mensuales y anuales

- Mensuales:
 - IVA (19%) sobre ventas.
 - Pago Provisional Mensual (PPM).
 - Cotizaciones previsionales por trabajadores contratados.

- Anuales:
 - Declaración de renta (Formulario 22).
 - Declaraciones juradas (Ej: DJ 1947 sobre operaciones electrónicas).
 - Registro contable básico conforme al régimen tributario Pyme.

La estructura tributaria permite un control financiero eficiente, adaptado al volumen de operaciones proyectado.

5.8 Consideraciones legales futuras

- Contratos con proveedores y operadores logísticos.
- Acuerdos de confidencialidad y términos de servicio.
- Protección de propiedad intelectual (marca registrada).
- Revisión periódica del cumplimiento normativo, especialmente en comercio electrónico, datos personales y condiciones de despacho.

5.9 Viabilidad legal y tributaria del modelo

Express Pet opera bajo un modelo legal y tributario plenamente viable. Está constituida como SpA y acogida al Régimen ProPyme General, lo que permite una operación formal, con contabilidad simplificada y eficiencia tributaria.

La actividad no requiere autorizaciones sanitarias, ya que no implica manipulación directa de alimentos, y se ajusta al marco legal vigente en comercio electrónico, incluyendo las leyes de protección al consumidor, protección de datos personales y normativas de facturación electrónica.

El plan de expansión contempla el uso de dark stores y alianzas logísticas, lo cual es legalmente factible mediante la gestión adecuada de patentes comerciales y el cumplimiento de normativas municipales, como la zonificación de uso de suelo. En caso de ampliación operativa —ya sea por aumento de personal o habilitación de nuevos puntos de distribución— se deberá actualizar el permiso de funcionamiento correspondiente y gestionar nuevas autorizaciones según la comuna en que se opere.

Este marco legal proporciona certeza y escalabilidad, resguardando la operación actual y habilitando el crecimiento futuro sujeto a desempeño validado.

CAPÍTULO 6: ESTUDIO DEL PROYECTO

Este capítulo presenta los elementos estratégicos fundamentales que sustentan el desarrollo de Express Pet, abordando su propuesta de valor, identidad organizacional y las principales estrategias comerciales que orientan su posicionamiento, segmentación y modelo de crecimiento.

6.1 Propuesta de valor

Express Pet busca transformar la experiencia de compra de productos para mascotas mediante una propuesta que combina conveniencia, calidad y eficiencia operativa:

- **Entrega rápida y eficiente:** Logística optimizada para despachos en menos de 24 horas.
- **Plataforma digital intuitiva:** Navegación fluida, opción de suscripción y recomendaciones personalizadas.
- **Variedad y calidad:** Catálogo cuidadosamente seleccionado de productos premium, funcionales e innovadores.
- **Sostenibilidad:** Empaques ecológicos y compromiso con la reducción de huella de carbono.
- **Atención personalizada:** Soporte en tiempo real y programas de fidelización a través de canales digitales.

Esta propuesta permite a Express Pet diferenciarse en un mercado competitivo, ofreciendo una experiencia confiable, moderna y alineada con las necesidades del cliente digital.

Además del impacto económico, el modelo incorpora valor no financiero a través de una cadena de abastecimiento responsable. Se prioriza la selección de proveedores que promuevan prácticas sostenibles, como ingredientes naturales y empaques reciclables, y operadores logísticos que optimicen rutas para reducir emisiones. La integración con plataformas como Mercado Libre permite acceder a políticas de logística verde y programas de compensación ambiental.

A nivel institucional, Express Pet evalúa futuras colaboraciones con fundaciones de protección animal y actores del ecosistema emprendedor, promoviendo la tenencia responsable y el

bienestar animal. También se contempla apoyar iniciativas académicas o de innovación, vinculadas a e-commerce, logística o sostenibilidad.

Este enfoque integral económico, social y ambiental, entrega una propuesta de valor diferenciadora, coherente con las expectativas del consumidor actual y con un modelo que permite escalar progresivamente según el desempeño del negocio.

6.2 Misión

Entregar productos y servicios para mascotas con rapidez, calidad y conveniencia, mejorando la experiencia de los tutores mediante soluciones digitales eficientes y un enfoque centrado en el bienestar animal.

6.3 Visión

Ser la plataforma líder a nivel nacional en la distribución de productos para mascotas, reconocida por su eficiencia logística, innovación tecnológica y una experiencia de cliente centrada en la fidelización y el valor agregado.

6.4 Valores

- **Compromiso:** Entregar un servicio confiable, orientado a la calidad y la satisfacción del cliente.
- **Innovación:** Promover la mejora continua mediante el uso eficiente de la tecnología.
- **Empatía:** Comprender y conectar con las necesidades de los clientes y sus mascotas.
- **Responsabilidad:** Fomentar prácticas sostenibles y un actuar respetuoso con el entorno.
- **Transparencia:** Mantener una comunicación clara, honesta y coherente con todos los públicos.

6.5 Estrategia de segmentación

Express Pet aplica una estrategia de segmentación mixta, que combina criterios geográficos, demográficos y conductuales para identificar y atender a su público objetivo con mayor precisión:



- **Geográfica:** Comunas urbanas de alta densidad, con elevada tenencia de mascotas y fuerte penetración digital, como Las Condes, Ñuñoa y Vitacura.
- **Demográfica:** Adultos entre 25 y 55 años, pertenecientes al segmento socioeconómico medio-alto (NSE C1–C2), familiarizados con el uso de plataformas de e-commerce.
- **Conductual:** Consumidores digitales que valoran la rapidez, la conveniencia y una atención personalizada, con alta probabilidad de recurrencia en sus compras.

6.6 Estrategia de posicionamiento

Express Pet se posiciona como una marca ágil, confiable y especializada, enfocada en ofrecer soluciones convenientes, personalizadas y de alta calidad, con tiempos de entrega inferiores a 24 horas. Su propuesta busca superar las limitaciones propias del retail tradicional, como la atención impersonal y los plazos logísticos extensos, destacándose por su eficiencia operativa y cercanía con el cliente digital.

6.7 Estrategia de productos

La estrategia de productos de Express Pet se basa en ofrecer un catálogo cuidadosamente seleccionado, con foco en calidad, rotación y valor agregado, incluyendo alimentos premium, snacks naturales, suplementos, accesorios y artículos de higiene para mascotas.

Se contempla la incorporación progresiva de productos de marca propia y una línea ecológica, como parte de la diferenciación a mediano plazo.

La selección de productos se sustenta en estándares de calidad definidos y asesoría profesional especializada, asegurando una oferta coherente con las expectativas del segmento objetivo y con la propuesta de valor de la marca.

6.8 Estrategia de distribución

Express Pet operará principalmente a través de su plataforma e-commerce, con una cobertura inicial centrada en la Región Metropolitana. Para garantizar la promesa de entrega en menos de 24 horas, establecerá alianzas con operadores logísticos especializados, con acuerdos de nivel de servicio (SLA) y trazabilidad integrada.

A mediano plazo, se proyecta el desarrollo de dark stores o centros de retiro estratégicamente ubicados en zonas de alta demanda, lo que permitirá optimizar rutas y reducir tiempos de entrega.

La expansión territorial se ejecutará de forma escalonada, priorizando comunas con alta densidad de clientes potenciales y condiciones favorables para la operación logística.

6.9 Estrategia de marketing

La estrategia de marketing de Express Pet se basa en un enfoque integral que combina atracción, conversión, fidelización y contenido de valor, enfocado en el comportamiento digital del público objetivo:

- **Atracción:** campañas digitales en Google Ads, redes sociales y colaboraciones con influencers del segmento pet, dirigidas a generar tráfico calificado hacia la plataforma.
- **Conversión:** implementación de promociones, pruebas de primera compra y pop-ups de retención para optimizar la tasa de conversión en el sitio.
- **Fidelización:** desarrollo de un programa de puntos y recompensas por recurrencia, complementado con atención personalizada vía WhatsApp y correo electrónico.
- **Contenido:** generación de material educativo sobre tenencia responsable, uso de productos y tendencias del sector, para fortalecer el posicionamiento como marca experta.
- **Alianzas:** colaboración estratégica con clínicas veterinarias, marcas premium y fundaciones animalistas, potenciando la credibilidad y el alcance de la propuesta.

Esta estrategia será monitoreada mediante indicadores clave como CAC, ROAS, tasa de recompra y NPS, permitiendo ajustes continuos según los resultados reales del comportamiento del consumidor.

6.10 Modelo de Negocio CANVAS

El modelo CANVAS de Express Pet define de manera integral los componentes clave que sustentan su propuesta de valor y la ejecución operativa del negocio.

Tabla 6.10. Modelo de Negocio CANVAS de Express Pet

Bloque	Detalle
Propuesta de valor	Productos premium para mascotas con entrega rápida (<24h), atención personalizada, experiencia digital fluida y compromiso con sostenibilidad.
Segmentos de clientes	Dueños de mascotas entre 25–55 años, NSE C1–C2, ubicados en comunas urbanas con alto acceso digital.
Canales	Plataforma e-commerce propia, WhatsApp, redes sociales y alianzas con clínicas veterinarias.
Relación con clientes	Comunicación directa, CRM personalizado, fidelización mediante puntos, suscripciones y atención postventa eficiente.
Fuentes de ingreso	Venta directa por unidad, suscripciones mensuales, packs con descuento y alianzas estratégicas.
Actividades clave	Gestión de catálogo, atención al cliente, preparación de pedidos, operación logística, automatización de procesos y marketing digital.
Recursos clave	Equipo base de 5 personas (dirección, operaciones, comercial y plataforma), plataforma e-commerce, CRM, operadores logísticos, desarrollador externo y agencia de marketing.
Socios clave	Proveedores mayoristas, operadores logísticos, desarrolladores tecnológicos, agencia de marketing y clínicas veterinarias.
Estructura de costos	Sueldos, arriendo, servicios básicos, plataforma tecnológica, logística, marketing digital y servicios tercerizados variables según el volumen de ventas.

Interpretación del modelo

El modelo CANVAS de Express Pet refleja una estructura estratégica coherente: articula una operación ágil, recursos clave definidos y alianzas externas que permiten escalar sin perder eficiencia ni control de costos. Esta integración proporciona una ventaja competitiva frente a actores más masivos, permitiendo sostener márgenes saludables en un entorno dinámico.

Alineación estratégica del proyecto

El plan de negocios presenta una alineación transversal entre objetivos, estrategia y ejecución:

- Los objetivos definidos en el Capítulo 1 apuntan a la creación de un modelo escalable, enfocado en conveniencia, diferenciación y fidelización.
- Las estrategias comerciales, de posicionamiento y operativas (Capítulos 3 a 5) se orientan al segmento objetivo, considerando sus hábitos digitales y necesidades específicas.
- La ejecución proyectada en el Capítulo 7 plasma esta visión estratégica mediante una inversión proporcional, costos controlados y flujos operativos sostenibles.

Esta coherencia entre las distintas dimensiones del modelo valida su viabilidad práctica y refuerza la convicción de que Express Pet puede ejecutarse exitosamente bajo condiciones reales de mercado.

CAPÍTULO 7: ESTUDIO ECONÓMICO

Este capítulo presenta la evaluación financiera del proyecto Express Pet, incorporando proyecciones de ingresos, estructura de costos y estimación de rentabilidad a través de indicadores como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El análisis se realiza bajo un escenario base de crecimiento progresivo, sin financiamiento externo ni efectos contables como depreciación.

Supuestos generales del modelo financiero

El modelo se construye en base a los siguientes supuestos clave:

- **Clientes activos proyectados:** crecimiento desde 1.000 hasta 2.500 clientes entre los años 1 y 5.
- **Ticket promedio mensual:** \$35.000 CLP.
- **Frecuencia de compra:** 1 pedido mensual por cliente.
- **Ingresos año 5:** \$1.050 millones CLP anuales.
- **Costos variables:** 69,7% de los ingresos (comprende costo de productos, logística, comisiones de pago).
- **Gastos fijos:** base anual de \$118.620.000 CLP en el primer año, con incrementos proporcionales al crecimiento operativo proyectado (0% en año 1, 10% en año 2, 12% en años 3 y 4, 15% en año 5).
- **Valor residual de activos:** \$1.000.000 CLP en el año 5.
- **Inversión inicial:** \$25.000.000 CLP (plataforma, inventario inicial, marketing y setup logístico).
- **Horizonte de evaluación:** 5 años.
- **Tasa de descuento:** 9,5% (calculada mediante modelo CAPM).
- **Enfoque del análisis:** flujo puro del proyecto (sin incluir depreciación ni financiamiento externo).

Este marco permite proyectar con realismo los resultados económicos esperados y validar la sostenibilidad del negocio bajo un enfoque prudente y operativo.

7.1 Costos Fijos

Los costos fijos corresponden a aquellos gastos recurrentes necesarios para sostener la operación básica del negocio. En el caso de Express Pet, incluyen remuneraciones del equipo base, arriendos, plataformas tecnológicas y servicios profesionales externos.

La siguiente tabla detalla los costos proyectados para el primer año de operación:

Tabla 7.1. Costos Fijos de Express Pet

Ítem	Descripción	Costo mensual (CLP)	Costo anual (CLP)
Remuneraciones	1 gerente comercial, 1 encargado de plataformas, 1 encargado de tienda, 2 bodegueros	\$5.500.000	\$66.000.000
Arriendos y servicios	Arriendo de local y bodega, agua, luz e internet	\$3.685.000	\$44.220.000
Plataformas tecnológicas	Página web, App y sistema de gestión (Bsale)	\$300.000	\$3.600.000
Honorarios	Servicios de contabilidad y marketing	\$400.000	\$4.800.000
Total		\$9.885.000	\$118.620.000

Estos costos representan la estructura operativa mínima para iniciar actividades y escalar progresivamente. Si bien se definen como “fijos” en términos contables, en este modelo se ha proyectado un aumento progresivo de dichos gastos en función del crecimiento del negocio, con ajustes anuales proporcionales al volumen de operaciones y clientes atendidos.

De este modo, se anticipa que áreas como soporte logístico, atención al cliente, marketing y gestión operativa requerirán refuerzo a medida que se amplíe la base de usuarios. Esta dinámica garantiza que los estándares de servicio no se vean comprometidos durante el crecimiento y que la operación se mantenga alineada con los objetivos estratégicos del proyecto.

Es importante destacar que esta proyección no considera depreciación, ya que se excluyó del flujo de caja por no representar una salida efectiva de recursos.

7.2 Costos Variables

Los costos variables representan los desembolsos directamente asociados al volumen de ventas y pedidos gestionados. En esta versión del plan, estos costos se han desglosado en función de

cifras proyectadas y acuerdos reales con proveedores, operadores logísticos y plataformas de pago.

Una gestión eficiente de estos componentes será clave para mantener la rentabilidad operativa, especialmente a medida que el volumen de pedidos se incrementa. Para fines de análisis financiero, los costos variables representan un 69,7% del total de ventas anuales proyectadas, incluyendo compras de inventario, comisiones de venta y costos logísticos. El desglose detallado se presenta a continuación:

Tabla 7.2. Costos Variables de Express Pet

Ítem	Costo mensual (CLP)	Costo anual (CLP)	% sobre ventas
Producto (inventario)	\$100.000.000	\$1.200.000.000	60,0%
Costo logístico	\$14.000.000	\$168.000.000	8,4%
Comisión pasarela de pago	\$2.200.000	\$26.400.000	1,3%
Total	\$116.200.000	\$1.394.400.000	69,7%

Esta estructura permite identificar con claridad los componentes principales del costo variable, facilitando el control financiero y la toma de decisiones operativas. La optimización de estos ítems (especialmente el inventario y la logística) será fundamental para preservar márgenes positivos en un escenario de crecimiento sostenido.

7.3 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio representa el volumen mínimo de ventas requerido para cubrir los costos fijos y variables del negocio, sin generar utilidades ni pérdidas. En el caso de Express Pet, este umbral se alcanza con aproximadamente 11.185 pedidos anuales (unos 932 pedidos mensuales), lo que corresponde a un ticket promedio de \$35.000 CLP, costos fijos anuales de \$118.620.000 CLP y un margen de contribución del 30,3 %.

Esta estimación es coherente con el perfil del público objetivo (hogares urbanos de nivel socioeconómico medio-alto, C2–C1), caracterizado por alta tenencia de mascotas y disposición a pagar por conveniencia y productos premium. El valor del ticket está respaldado por fuentes como Statista y CCS, que reportan un gasto mensual por mascota superior a los \$30.000 CLP en estos segmentos.

Las variables más sensibles del modelo —ticket promedio, volumen de pedidos y costos variables, especialmente los logísticos— deben ser monitoreadas de forma continua. Si no se alcanza el equilibrio en los plazos previstos, se contempla una estrategia de contingencia que incluye optimización de costos, revisión de precios y promociones, y eventualmente aportes de capital o financiamiento externo para sostener la operación.

Tabla 7.3. Punto de Equilibrio Operativo de Express Pet

Concepto	Valor Unitario (CLP)	Valor Total (CLP)
Precio de venta promedio	\$35.000	—
Costo variable unitario (69,7%)	\$24.395	—
Margen de contribución unitario (30,3%)	\$10.605	—
Costos fijos anuales	—	\$118.620.000
Punto de equilibrio (unidades/año)	—	11.185
Punto de equilibrio (ventas anuales CLP)	—	\$391.475.000

Fórmula aplicada:

Punto de equilibrio (unidades) = Costos fijos / Margen de contribución unitario

Punto de equilibrio (unidades) = \$118.620.000 / \$10.605 = 11.185 unidades

Punto de equilibrio (ventas) = 11.185 × \$35.000 = \$391.475.000

7.4 Capital de Trabajo

El capital de trabajo representa los recursos necesarios para financiar las operaciones corrientes del negocio durante su fase inicial. Incluye partidas como inventario, gastos operativos mensuales, campañas de marketing y otros desembolsos que no están cubiertos por ingresos inmediatos. A continuación, se presenta la estimación correspondiente para Express Pet.

Tabla 7.4. Capital de Trabajo de Express Pet

Concepto	Estimación mensual	Meses	Subtotal CLP
Inventario inicial (stock básico)	\$2.500.000	1	\$2.500.000
Gastos operativos (servicios, arriendo, etc.)	\$1.500.000	2	\$3.000.000
Marketing de arranque (digital, diseño, promoción inicial)	—	—	\$2.500.000
Total estimado			\$8.000.000 CLP

El capital de trabajo estimado considera los recursos necesarios para financiar el funcionamiento inicial de Express Pet, incluyendo inventario, gastos operacionales y marketing de arranque. El monto asciende a \$8.000.000 CLP, calculado en base a un mes de inventario inicial, dos meses de gastos operativos fijos y una inversión puntual en promoción digital de lanzamiento. Esta planificación busca asegurar la continuidad de la operación en los primeros meses, cuando aún no se genera un flujo de ingresos suficiente para cubrir todos los compromisos.

7.5 Inversión Inicial

La inversión inicial contempla los recursos necesarios para fortalecer la capacidad operativa y estratégica de Express Pet en el marco del presente plan de crecimiento. Considera partidas clave como el desarrollo y mejora de la plataforma web, adquisición de equipamiento, compra inicial de productos y campañas de marketing, junto con software y licencias requeridas para la gestión eficiente.

Tabla 7.5. Inversión Inicial de Express Pet

Concepto	Monto estimado (CLP)
Desarrollo web y dominio	\$2.500.000
Compra inicial de productos	\$8.000.000
Equipamiento y mobiliario	\$10.000.000
Software, licencias, marketing inicial	\$4.500.000
Total estimado	\$25.000.000

Esta valorización permite dimensionar el esfuerzo proyectado para escalar la operación, asegurar estándares de servicio consistentes y sustentar el modelo de negocio propuesto de manera sostenible. El monto total estimado asciende a \$25.000.000 CLP, en línea con las necesidades del plan de expansión contemplado.

7.6 Depreciación

La depreciación corresponde a la pérdida contable del valor de los activos fijos a lo largo del tiempo. En el caso de Express Pet, se ha estimado una inversión de \$10.000.000 CLP en activos fijos, los cuales serán depreciados bajo el método de línea recta en un periodo de tres años. Esto implica una carga contable anual de \$3.333.333 CLP.

Dado que la depreciación no representa una salida efectiva de caja, no se incorpora en el flujo de caja proyectado ni en el cálculo del VAN ni la TIR. El análisis económico del proyecto se construye exclusivamente sobre flujos operacionales reales, enfocados en la rentabilidad efectiva del negocio.

No obstante, la depreciación se mantiene como referencia contable y tributaria, dado que puede incidir en la determinación de utilidades imponibles y en la planificación financiera futura. Este tratamiento permite mantener claridad en la evaluación económica y al mismo tiempo cumplir con los principios contables establecidos.

Tabla 7.6. Depreciación de Express Pet

Concepto	Monto (CLP)
Valor total de activos fijos	\$10.000.000
Vida útil estimada	3 años
Método de depreciación	Línea recta
Depreciación anual	\$3.333.333
Tratamiento financiero	<i>No se incorpora en el flujo de caja</i>

7.7 Valor de desecho

El valor de desecho corresponde al monto estimado que los activos fijos podrían recuperar al término del horizonte de evaluación financiera del proyecto. Este valor se incorpora al flujo de caja del último año como ingreso no operacional, con el objetivo de reflejar el potencial de recuperación parcial de la inversión en activos.

Para Express Pet, se estima un valor residual equivalente al 10% del valor inicial de los activos fijos, es decir, \$1.000.000 CLP al finalizar el año 5. Esta valorización se incluye en la proyección

como parte del flujo final, y contribuye marginalmente al resultado del VAN, sin distorsionar la lógica conservadora del modelo financiero.

Tabla 7.7. Valor de Desecho de Express Pet

Concepto	Monto (CLP)
Valor inicial de activos fijos	\$10.000.000
Porcentaje estimado de desecho	10%
Valor de desecho proyectado	\$1.000.000
Horizonte de evaluación	5 años

7.8 Financiamiento

Para efectos del modelo financiero base, se considera un flujo puro sin financiamiento externo, es decir, sin deuda ni apalancamiento. La inversión inicial de \$25.000.000 CLP es aportada íntegramente por los socios fundadores, lo que permite evaluar la rentabilidad real del proyecto sin distorsiones por costos financieros ni dilución de propiedad.

Este enfoque favorece el control estratégico, la simplicidad operativa y una mayor independencia en la etapa de validación comercial. Además, permite obtener indicadores financieros más limpios y conservadores (como VAN y TIR), centrados en la eficiencia del modelo.

No obstante, en una etapa futura —y solo si se presentan condiciones específicas como expansión acelerada, desalineación de ingresos proyectados o necesidad de fortalecer el capital de trabajo— se podría considerar una estructura de financiamiento mixto. A modo ilustrativo, se presenta a continuación una simulación referencial, que no forma parte del modelo económico evaluado:

Tabla 7.8. Financiamiento de Express Pet

Concepto	Participación (%)	Monto estimado (CLP)
Capital propio	70%	\$17.500.000
Financiamiento externo	30%	\$7.500.000
Total inversión inicial	100%	\$25.000.000

Nota: Esta estructura mixta es solo referencial y no fue considerada en los cálculos de VAN y TIR del modelo base. Su implementación dependerá de decisiones estratégicas futuras, condicionadas al desempeño comercial y necesidades de expansión del negocio.

7.9 Análisis de Beta compañía e industria

Dado que Express Pet no cotiza en bolsa, se ha estimado un beta apalancado de 1,3, basado en empresas comparables del sector retail e-commerce con modelos B2C. Esta estimación se fundamenta en la información publicada por Damodaran (2023), que reporta un rango de beta entre 1,2 y 1,4 para compañías del sector en mercados emergentes.

El valor seleccionado considera:

- El riesgo país asociado a Chile.
- La volatilidad inherente al canal e-commerce y la sensibilidad al consumo.
- Una estructura financiera sin apalancamiento en el modelo base, pero con margen para evaluar escenarios futuros.

Este beta será utilizado en la siguiente sección para el cálculo del costo de capital vía modelo CAPM, aportando consistencia a la evaluación financiera y al análisis de sensibilidad.

Tabla 7.9. Análisis de Beta de Express Pet

Concepto	Valor
Tipo de empresa	No cotiza en bolsa
Sector de referencia	Retail e-commerce
Beta apalancado estimado	1,3
Fuente	Damodaran (2023), empresas comparables en Chile

7.10 Tasa de descuento

La tasa de descuento refleja el costo de oportunidad del capital y se utiliza para traer a valor presente los flujos proyectados del negocio. Para su estimación se aplicó el modelo Capital Asset Pricing Model (CAPM), que considera el riesgo sistemático del proyecto en relación al mercado.

Los componentes utilizados fueron:

- Tasa libre de riesgo: 4,0%, basada en bonos BCU10 emitidos por el Banco Central de Chile (2023).
- Prima por riesgo de mercado: 5,0%, según Damodaran (2023).
- Beta del proyecto: 1,3, asociado al sector retail e-commerce.
- Prima de riesgo país: 0,5%, para ajustar por condiciones locales.

Con estos valores, se obtiene una tasa de descuento estimada de 9,5%, que será utilizada para calcular el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) del proyecto.

Esta tasa es coherente con el perfil del inversionista objetivo, refleja adecuadamente el riesgo del modelo de negocio y permite una evaluación conservadora y realista de la rentabilidad proyectada.

Tabla 7.10. Tasa de Descuento (CAPM) de Express Pet

Concepto	Valor
Tasa libre de riesgo	4,0% (bonos BCU10, Banco Central, 2023)
Prima por riesgo mercado	5,0% (Damodaran, 2023)
Beta del proyecto	1,3
Prima de riesgo país	0,5%
Tasa de descuento (CAPM)	9,5%

7.11 Flujo del Proyecto Puro (sin financiamiento)

El flujo del proyecto puro representa los ingresos netos generados por la operación del negocio, sin considerar financiamiento externo. Esta proyección se construye sobre la base de un crecimiento progresivo de clientes activos, un ticket promedio constante y una estructura de costos fijos que se ajusta gradualmente en función del volumen de operación.

El modelo contempla una evolución desde 1.000 hasta 2.500 clientes activos en un horizonte de cinco años, con un valor promedio de pedido mensual de \$35.000 CLP. Los costos variables representan el 69,7 % de las ventas, mientras que los costos fijos anuales aumentan proporcionalmente según el crecimiento operativo, partiendo desde \$118.620.000 CLP el primer año. Se considera además un valor residual de \$1.000.000 CLP en el año 5.

Importante: en este análisis financiero no se incorpora la depreciación contable, ya que no representa una salida efectiva de caja. El flujo de caja incluye únicamente ingresos y egresos reales asociados a la operación del negocio.

Tabla 7.11 – Flujo del Proyecto Puro

Año	Clientes Activos	Ventas Anuales (CLP)	Costos Variables (CLP)	Costos Fijos (CLP)	Utilidad Operativa (CLP)
1	1.000	\$420.000.000	-\$292.740.000	-\$118.620.000	\$8.640.000
2	1.500	\$630.000.000	-\$439.110.000	-\$130.482.000	\$60.408.000
3	1.800	\$756.000.000	-\$526.932.000	-\$146.139.840	\$82.928.160
4	2.000	\$840.000.000	-\$585.480.000	-\$163.676.621	\$90.843.379
5	2.500	\$1.050.000.000	-\$731.850.000	-\$188.228.114	\$130.921.886 *

*Incluye valor residual de \$1.000.000 CLP al finalizar el año 5.

7.12 VAN y TIR

Para evaluar la rentabilidad del proyecto se utilizan dos indicadores financieros fundamentales: el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). Ambos se calculan sobre la base del flujo de caja puro del proyecto, sin considerar financiamiento externo ni depreciación contable, utilizando una proyección de cinco años y una tasa de descuento del 9,5 %, estimada mediante el modelo CAPM.

Los resultados del análisis financiero son los siguientes:

Tabla 7.12 – Indicadores Financieros

Indicador	Valor estimado	Descripción
VAN	\$242.787.421 CLP	Valor presente neto con tasa del 9,5%
TIR	137,97%	Tasa interna de retorno del flujo operativo

| *Cálculo basado en flujos netos reales sin depreciación ni financiamiento externo.*

El VAN positivo confirma que el proyecto genera valor por sobre el costo de oportunidad del capital, lo que respalda su viabilidad financiera. La TIR, significativamente superior a la tasa de descuento, refleja una alta rentabilidad en relación con la inversión inicial y una sólida capacidad de generación de caja. Estos resultados validan la conveniencia económica del modelo propuesto.

Flujo de Caja Proyectado

La siguiente tabla presenta los flujos netos de caja considerados para la evaluación financiera del proyecto, sobre un horizonte de cinco años. Incluye la inversión inicial del año 0 y el valor residual de activos fijos incorporado en el último año.

Tabla 7.13 – Flujo de Caja Proyectado

Año	Flujo de Caja (CLP)
0	-\$25.000.000
1	\$8.640.000
2	\$60.408.000
3	\$82.928.160
4	\$90.843.379
5	\$130.921.886 *

| *Incluye valor residual de \$1.000.000 CLP correspondiente a los activos fijos.

Estos flujos respaldan el cálculo de VAN y TIR, y reflejan la capacidad del modelo para generar resultados positivos desde el primer año, con márgenes crecientes y sostenibilidad operativa en el tiempo.

7.13 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad permite evaluar cómo varía la rentabilidad del proyecto ante cambios en las principales variables que afectan los flujos de caja. En este caso, se construyeron tres escenarios: base, optimista y pesimista, considerando variaciones proporcionales de $\pm 20\%$ en los ingresos proyectados, manteniendo constantes los supuestos de costos variables y fijos.

Tabla 7.14 – Análisis de Sensibilidad

Escenario	Variación de Ingresos	VAN (CLP)	TIR
Pesimista	-20 %	\$152.160.263	95,61 %
Base	0 %	\$242.787.421	137,97 %
Optimista	+20 %	\$333.414.578	177,90 %

Este análisis confirma que Express Pet mantiene su viabilidad financiera incluso bajo condiciones desfavorables, gracias a una estructura operativa flexible, una inversión inicial acotada y una estrategia de crecimiento realista. Los resultados refuerzan la solidez del proyecto y permiten tomar decisiones informadas ante posibles escenarios de variación en la demanda.

7.14 Plan de Implementación y Escalamiento

El plan de implementación contempla una estrategia gradual y disciplinada de crecimiento, acorde al escenario proyectado y a la capacidad operativa actual del negocio. Dado que el modelo logra rentabilidad con una base moderada de clientes y una estructura de costos ajustada, la expansión se plantea en función del comportamiento real del mercado, evitando sobredimensionamientos prematuros.

El escalamiento territorial o funcional se definirá por hitos medibles, tales como la tasa de recompra, el crecimiento mensual de clientes activos y el cumplimiento de los niveles de servicio (SLA).

Tabla 7.15 – Hitos de Implementación

Año	Hito principal	Condición asociada
1	Inicio de operaciones en RM, validación del modelo y primeros ajustes.	Mínimo de 1.000 clientes activos y SLA logísticos \geq 90 %.
2	Optimización de plataforma digital y activación de programa de fidelización.	Tasa de recompra mensual \geq 25 % y conversión \geq 2 %.
3	Evaluación de puntos de retiro o refuerzo logístico zonal.	Superar 1.800 clientes activos y mantener cumplimiento SLA.
4	Ampliación geográfica dentro de la RM a nuevas comunas.	>2.000 clientes activos sostenidos por al menos 6 meses.
5	Evaluación estratégica de expansión regional (fuera de RM).	Utilidad operativa anual superior a \$100 millones y crecimiento mensual sostenido \geq 5 %.

7.15 Conclusión

El análisis económico-financiero de Express Pet confirma que el proyecto es viable, rentable y escalable bajo condiciones realistas y conservadoras. Con una inversión inicial acotada y un crecimiento progresivo de clientes activos, el modelo logra generar flujos positivos desde el primer año, manteniendo el equilibrio entre eficiencia operativa y proyección comercial.

Los indicadores financieros obtenidos —un VAN de \$242.787.421 CLP y una TIR de 137,97 %— evidencian una rentabilidad significativamente superior al costo de capital, lo que valida la conveniencia económica del proyecto para sus socios y potenciales inversionistas. La generación de valor se sostiene incluso bajo escenarios adversos, como se demuestra en el análisis de sensibilidad, gracias a una estructura de costos flexible y decisiones de crecimiento condicionadas a resultados.

El modelo se apoya en una operación liviana, tecnología propia, una propuesta de valor diferenciada y una estrategia centrada en la experiencia del cliente. Su capacidad de adaptación y escalamiento controlado permite mitigar riesgos y responder ágilmente a las dinámicas del entorno competitivo.

Se concluye que Express Pet representa una oportunidad concreta de negocio, con fundamentos sólidos para su implementación. Su planificación estratégica, sustentada en datos reales y proyecciones prudentes, respalda su ejecución disciplinada y su potencial de consolidación como un actor relevante en el mercado de productos para mascotas en entornos urbanos.

CONCLUSIONES

El presente plan de negocios demuestra que Express Pet es un proyecto viable desde el punto de vista técnico, comercial y financiero. A través de un modelo de operación mixto, que combina una plataforma digital con una bodega-tienda de distribución urbana, la empresa se orienta a resolver de forma eficiente las necesidades de abastecimiento de productos premium para mascotas en sectores urbanos de alta digitalización.

Desde el punto de vista comercial, se valida una demanda real y creciente, en un mercado donde la tenencia de mascotas supera el 70 % de los hogares. El consumidor objetivo valora la conveniencia, la rapidez de entrega y la experiencia personalizada, aspectos que Express Pet aborda con una propuesta diferenciadora frente a los actores tradicionales.

El análisis estratégico muestra un entorno favorable a la digitalización, pero también competitivo, por lo que se opta por una estrategia de crecimiento disciplinado, con metas realistas de captación de clientes y control riguroso de costos. El modelo considera una proyección de hasta 2.500 clientes activos en cinco años, lo que permite alcanzar la rentabilidad sin comprometer la eficiencia operativa.

En el plano financiero, el proyecto alcanza un Valor Actual Neto (VAN) de \$242 millones CLP y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 137,97 %, con flujos positivos desde el primer año. La evaluación de sensibilidad demuestra que la rentabilidad se mantiene incluso en escenarios de ingresos reducidos, gracias a una estructura operativa flexible y a un modelo de costos variables predominante.

Se concluye que Express Pet es una oportunidad concreta de negocio, escalable y con fundamentos sólidos para su ejecución. La implementación disciplinada, el monitoreo de indicadores clave y la orientación al cliente serán elementos centrales para su consolidación en el mercado y su evolución sostenida en el mediano plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central de Chile. (2023). Informe de política monetaria (IPoM). <https://www.bcentral.cl>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (s.f.). Ley N° 19.496 sobre Protección de los Derechos de los Consumidores. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=30390>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (s.f.). Ley N° 19.628 sobre Protección de la Vida Privada y Datos Personales. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=141599>
- Cámara de Comercio de Santiago. (2022). Estudio del gasto mensual en mascotas y tendencias del e-commerce pet care en Chile. <https://www.ccs.cl>
- Cámara de Comercio de Santiago. (2023). Radiografía del e-commerce en Chile. <https://www.ccs.cl>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2023). Estadísticas de hogares y tenencia de mascotas. <https://www.ine.cl>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). Fundamentos de marketing (12.ª ed.). Pearson Educación.
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2022). Reglamento de Comercio Electrónico. <https://www.economia.gob.cl>
- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2024). Plataforma Registro de Empresas y Sociedades (RES). <https://www.registroteempresasysociedades.cl>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Generación de modelos de negocio. Deusto.
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2021). Fundamentos de finanzas corporativas. McGraw-Hill Education.



- Servicio de Impuestos Internos. (2023). Régimen Pro Pyme General – Información tributaria para empresas. <https://www.sii.cl>
- Servicio de Impuestos Internos. (2024). Guía del régimen tributario ProPyme General. <https://www.sii.cl>
- Statista. (2022). Gasto promedio mensual en productos para mascotas en hogares urbanos chilenos. <https://www.statista.com>
- Statista. (2023). Gasto promedio en productos para mascotas en Chile. <https://www.statista.com>
- Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2022). Informe nacional de tenencia responsable de mascotas. <https://www.subdere.gov.cl>

GLOSARIO

- Agencia externa: Empresa especializada contratada para ejecutar funciones no centrales del negocio, como marketing digital o desarrollo web. (Capítulos 4.2 y 6.10)
- Apalancamiento financiero: Uso de deuda para financiar parte de la inversión, con el objetivo de aumentar la rentabilidad del capital propio. (Capítulo 7)
- B2C (Business to Consumer): Modelo en el cual una empresa vende directamente al consumidor final. (Capítulo 3)
- Beta: Indicador de riesgo relativo del proyecto frente al mercado, utilizado en el cálculo de la tasa de descuento. (Capítulo 7.9)
- CAC (Costo de Adquisición de Clientes): Métrica que mide cuánto cuesta, en promedio, adquirir un nuevo cliente considerando gastos en marketing, ventas y otros canales. (Capítulo 7.14)
- CANVAS: Herramienta visual para representar el modelo de negocio en nueve bloques. (Capítulo 6.10)
- Capital de trabajo: Recursos requeridos para sostener las operaciones diarias. (Capítulo 7.4)
- Centro logístico híbrido: Instalación que combina funciones de almacenamiento, picking y despacho, adaptada para operaciones ágiles en zonas urbanas. (Capítulo 6.10)
- CRM (Customer Relationship Management): Sistema que permite administrar relaciones con clientes y automatizar procesos comerciales. (Capítulos 4.3.5 y 6.10)
- Dark Store: Centro logístico cerrado al público, diseñado exclusivamente para la preparación y despacho de pedidos del canal online. (Capítulos 4.2, 4.3.3, 6.8, 6.10, 7.13 y 7.14)



- Depreciación: Disminución contable del valor de activos fijos por uso o paso del tiempo. (Capítulo 7.6)
- E-commerce: Venta de productos o servicios a través de medios digitales. (Capítulos 1, 3 y 4)
- FODA: Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. (Capítulo 2.3)
- Frecuencia de recompra: Número de veces que un cliente vuelve a comprar en un período determinado, clave para proyectar ingresos y evaluar fidelización. (Capítulos 3.2 y 7.14)
- Flujo de caja: Movimiento neto de efectivo generado o utilizado por las operaciones, inversiones y financiamiento de un negocio en un período determinado. (Capítulo 7)
- KPI (Key Performance Indicator): Indicadores clave para medir el desempeño de una acción o proceso. (Capítulos 4.3.5 y 8)
- Logística de última milla: Etapa final del proceso de entrega, desde el centro de distribución hasta el cliente final, clave en la experiencia de e-commerce. (Capítulos 4.3.3, 6.10 y 7.2)
- Margen de contribución: Diferencia entre el precio de venta y el costo variable unitario, que contribuye a cubrir los costos fijos y generar utilidad. (Capítulos 7.3 y 7.14)
- Marketplace: Plataforma digital donde diversos vendedores ofrecen productos a los consumidores. (Capítulo 3.4)
- NSE (Nivel Socioeconómico): Clasificación que segmenta a la población según ingresos, educación y acceso a bienes y servicios. En Chile, los principales niveles son ABC1 (alto), C2 (medio), C3 (medio-bajo), D (bajo) y E (muy bajo). (Capítulo 3.2)
- Outsourcing: Estrategia de externalización de procesos operativos o especializados a terceros, para mantener estructuras livianas y flexibles. (Capítulos 4.2 y 6.10)



- PPM (Pago Provisional Mensual): Anticipo mensual de impuesto a la renta exigido por el SII. (Capítulo 5.7)
- Propuesta de valor: Solución diferenciadora que una empresa ofrece para satisfacer una necesidad del cliente. (Capítulos 6.1 y 6.10)
- Punto de equilibrio: Nivel mínimo de ventas necesario para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables, sin generar utilidad ni pérdida. (Capítulo 7.3)
- SaaS (Software as a Service): Modelo de software distribuido por suscripción y uso en la nube. (Capítulos 4.2 y 6.10)
- SAM (Serviceable Available Market): Porción del mercado total que la empresa puede atender actualmente. (Capítulos 3.2 y 3.11)
- SII (Servicio de Impuestos Internos): Organismo público chileno encargado de la administración de impuestos internos, fiscalización tributaria y recaudación fiscal. (Capítulo 5.7)
- SOM (Serviceable Obtainable Market): Parte del SAM que se espera capturar dentro de un horizonte de tiempo. (Capítulos 3.2 y 3.11)
- TAM (Total Addressable Market): Tamaño total del mercado disponible para un producto o servicio. (Capítulos 3.2 y 3.11)
- Tasa de descuento: Tasa utilizada para traer a valor presente los flujos futuros, reflejando el costo de oportunidad y el riesgo del proyecto. (Capítulo 7.10)
- Ticket promedio: Valor promedio que un cliente gasta por compra o transacción. En este proyecto, se usa como base para estimar ingresos proyectados. (Capítulos 3.2, 7.1 y 7.3)
- TIR (Tasa Interna de Retorno): Rentabilidad anual esperada del proyecto, calculada como la tasa que iguala los flujos futuros al valor de la inversión inicial. (Capítulos 7.12, 7.13 y 7.14)



- UX (User Experience): Experiencia del usuario al interactuar con una plataforma digital. (Capítulos 4.3.1 y 6.10)
- VAN (Valor Actual Neto): Indicador financiero que estima el valor presente neto de los flujos futuros. (Capítulo 7.12)



Autorización de publicación



Documentos digitalizados en Repositorio Académico UGM

Autorizo a la Universidad Gabriela Mistral para incluir esta memoria en el repositorio digital de la universidad, con el fin de diseminar, almacenar y preservar, quedando disponible en texto completo y de libre acceso.

A considerar para la autorización de publicación de memorias en el repositorio digital

- **Si usted como autor o autores deciden autorizar.** El documento estará disponible en texto completo.
- **Si usted como autor o autores deciden usar embargo.** Consiste en establecer una cantidad de tiempo en que la publicación no estará en libre acceso; es una alternativa a la publicación inmediata. El tiempo de embargo consiste en 6 meses, 1 año o 2 años.
- **Si usted como autor o autores deciden no autorizar.** Se creará un documento con datos básicos **portada, tabla de contenido y resumen** (metadatos) y colocará esa información en el sitio web, tal como si fuese una referencia bibliográfica. Se indicará en el registro que el autor decidió no autorizar el acceso al documento en texto completo.

Firma de cada uno de los integrantes según opción

	 	
Autorización total	Uso de embargo (x) Indique período de tiempo de embargo 6 meses ___ 1 año ___ 2 años <input checked="" type="checkbox"/>	No autorizo

Título	PLAN DE NEGOCIOS PARA LA OPTIMIZACIÓN Y EXPANSIÓN DE EXPRESS PET
Nombres del o los integrantes	GONZALO ASTUDILLO PIZARRO TOMAS AGUIRRE SEPÚLVEDA
Carrera o programa	Magíster en Dirección de Empresas – MBA Executive
Profesor guía	DUILIO RENZO DE LAPEYRA PALMA