

UNIVERSIDAD GABRIELA MISTRAL
ESCUELA DE NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN.



PET ZEN

Mientras tus dueños no están

Gerardo Cayama Camargo

Mónica Galleguillos Marín

Francisca Meléndez Ruiz

PROYECTO PARA OPTAR AL TITULO DE INGENIERIA EN ADMINISTRACIÓN

PROFESORA GUIA CLAUDIA SCHERMAN BADIA

Octubre 2025

SANTIAGO – CHILE


Autorización de publicación

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 _____	No autorizo

Titulo	PET ZEN mientras tus dueños no están
Nombre de los integrantes	Mónica Galleguillos Marín, Francisca Meléndez Ruiz y Gerardo Cayama Camargo
Carrera	Ingeniería en Administración
Profesor guía	Claudia Scherman Badia

Fecha: 6 de Octubre 2025

Dedicatoria y Agradecimientos

Agradezco profundamente a mi hijo, por su paciencia, amor y comprensión en todos aquellos momentos en que no estuve presente para dedicarme al estudio. Su apoyo silencioso fue mi mayor motivación para seguir adelante.

A mi pareja, por acompañarme en cada etapa de este proceso, por su constante aliento y por recordarme, incluso en los días más agotadores, que todo esfuerzo tiene su recompensa.

A mis padres, por su apoyo incondicional, por creer siempre en mí y por ser el ejemplo de perseverancia y fortaleza que me impulsa a superarme.

Extiendo también mi gratitud a los profesores que me guiaron a lo largo de este camino académico, compartiendo su conocimiento, experiencia y dedicación. Gracias a ellos, hoy cuento con las herramientas y aprendizajes que me permiten concretar este proyecto.

Finalmente, a mis compañeros, quienes, con sus ideas, colaboración y compañía, hicieron de este proceso una experiencia enriquecedora y significativa. De cada uno de ellos también aprendí, y por eso, este logro es compartido.

Mónica Galleguillos

A mi familia, por ser mi motor y mi mayor inspiración.

A mi pareja, Javier, gracias por tu amor, tu apoyo incondicional y tu constante preocupación en cada paso de este camino.

A mi hijo, Tomás, que con su sonrisa y su ternura me ha recordado siempre el verdadero sentido de luchar y superarme.

A mi querido perrito Angus, fuente de inspiración para este proyecto y compañero fiel, cuya presencia me motivó a soñar con una iniciativa que aporte al bienestar de todos los animales.

Agradezco también a los profesores que nos guiaron con paciencia, dedicación y sabiduría, entregándonos no solo conocimientos, sino también la motivación para perseverar y culminar esta etapa tan significativa de mi vida.

Con todo mi cariño y gratitud.

Francisca Meléndez

La culminación de este trabajo de tesis y del proyecto Pet Zen ha sido posible gracias al apoyo, guía y colaboración de muchas personas e instituciones que me acompañaron a lo largo de este camino.

En primer lugar, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi esposa y mis hijos, cuyo amor, paciencia y respaldo incondicional fueron mi mayor motivación y la fuerza que me impulsó a superar cada desafío hasta alcanzar esta meta. Extiendo también mi gratitud a mi familia, por su constante apoyo y comprensión durante este proceso.

A mis compañeras de equipo, gracias por su dedicación, creatividad y compromiso, que hicieron posible que Pet Zen se convirtiera en una propuesta real, innovadora y con propósito.

Agradezco de manera especial a mi profesora guía, por su orientación académica, su experiencia y por haber encauzado mis esfuerzos con valiosos consejos que aportaron tanto a mi desarrollo profesional como personal. Asimismo, extiendo mi agradecimiento a los docentes, expertos y profesionales del ámbito de la innovación y el bienestar animal, así como a los representantes de clínicas veterinarias y tutores de mascotas, quienes compartieron su visión y conocimientos, enriqueciendo significativamente esta investigación.

Finalmente, reconozco con aprecio a todas las personas que creyeron en el propósito de Pet Zen.

A todos ustedes, muchas gracias.

Gerardo Cayama

Índice

Contenido

Autorización de publicación	1
Dedicatoria y Agradecimientos	2
Resumen/Abstract.....	7
Introducción	8
Capítulo I: Descripción general del proyecto	9
1.1 Descripción del proyecto.....	9
1.2 Propósito y Propuesta de valor.	10
1.3 Justificación del Proyecto.....	10
1.4 Objetivo	10
1.4.1 Objetivo General.	10
1.4.2 Objetivos Específico.	11
1.5 Alcance y limitaciones del proyecto.....	11
1.5.1 Alcance:	11
1.5.2 Limitaciones:.....	11
1.6 Descripción del Negocio.....	12
1.6.1 Misión.....	12
1.6.2 Visión.....	12
1.6.3 Valores.....	12
1.6.4 Estrategia.....	12
Capítulo II: Análisis del proyecto	14
2.1 Análisis del macro entrono, basado en el modelo PESTEL.....	14
2.2 Análisis microentorno industrial y competitivo, basado en el modelo de 5 fuerzas de Porter.....	16
2.2.1 Rivalidad entre competidores existentes – ALTA	16
2.2.2 Amenaza de nuevos entrantes – MEDIA	16
2.2.3 Poder de negociación de los clientes – ALTO	17
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores – MEDIO a ALTO	17
2.2.5 Amenaza de productos sustitutos – MEDIA a ALTA	18
2.3 Análisis interno del modelo de cadena de valor Pet Zen.....	18
2.4 Análisis Situacional estratégico FODA.....	20
2.5 Ventajas competitivas tangibles e intangibles de Pet Zen.....	22
2.6 Modelo CANVAS Pet Zen.....	23
2.6.1 Propuesta de Valor.....	24

2.6.2	Segmentos de Clientes	24
2.6.3	Canales de Distribución	24
2.6.4	Relación con los Clientes	25
2.6.5	Fuentes de Ingresos.....	25
2.6.6	Recursos Clave	25
2.6.7	Actividades Clave	25
2.6.8	Socios Clave	25
2.6.9	Estructura de Costos.....	26
Capítulo III: Investigación de mercado.....		27
3.1	Objetivo General	27
3.2	Objetivos Específicos	27
3.3	Metodología	27
3.4	Muestreo	28
3.5	Estimación de Demanda.....	28
3.6	Instrumento.....	28
3.7	Resultados de la encuesta.....	29
Capítulo IV: Estrategia de Marketing.....		31
4.1	Objetivo general de la estrategia de marketing.....	31
4.2	Definición del segmento objetivo.....	31
4.3	Definición de las metas de la estrategia.....	32
4.4	Plan de Marketing	33
4.5	Presupuesto de marketing.....	36
Capítulo V: Plan de Operaciones		38
5.1	Mapa de procesos de la empresa.....	38
5.2	Actividades de implementación (Carta Gantt)	38
5.3	Presupuesto de operaciones	39
Capítulo VI: Plan de Recursos Humanos		40
6.1	Estructura organizacional de la empresa	40
6.2	Estructura legal de la empresa	42
6.3	Perfiles de cargo	42
6.4	Políticas de Recursos Humanos.....	44
6.5	Presupuesto de recursos humanos	44
Capítulo VII: Plan Financiero		46
7.1	Objetivos financieros.....	46
7.2	Proyecciones de ingresos	46

7.3 Costos (fijos y variables)	47
7.4 Gastos de administración	47
7.5 Ventas.....	48
7.6 Inversión inicial año (0)	49
7.7 Punto de equilibrio	50
7.8 Capital de trabajo	51
7.9 Depreciación de activos (inversiones).....	52
7.10 Valor de desecho	53
7.11 Estructura patrimonial y apalancamiento	53
7.12 Análisis de Beta compañía e Industria	54
7.13 Tasa de descuento.....	55
7.14 Flujo proyecto puro	55
7.15 Cálculo de indicadores VAN, TIR, <i>Payback</i> u otros indicadores	56
7.16 Análisis de sensibilidad:.....	58
Capítulo VIII: Conclusiones	61
BIBLIOGRAFÍA	63
ANEXOS	67

Resumen/Abstract

Pet Zen es un emprendimiento tecnológico orientado al bienestar emocional de las mascotas y a la tranquilidad de sus tutores. Su propósito es desarrollar y comercializar productos sostenibles que integren tecnología, diseño y responsabilidad ambiental, contribuyendo a reducir los niveles de ansiedad, estrés y soledad que experimentan los animales de compañía en entornos urbanos.

El proyecto aborda una problemática creciente en ciudades como Santiago de Chile, donde el estilo de vida acelerado y los espacios reducidos limitan el tiempo y las condiciones disponibles para el cuidado emocional de las mascotas. A través de un enfoque basado en la innovación tecnológica y la sostenibilidad, Pet Zen combina dispositivos inteligentes con materiales ecológicos, promoviendo una experiencia de cuidado integral que refuerza el vínculo afectivo entre las personas y sus animales.

La evaluación técnica, comercial y financiera demuestra la viabilidad del proyecto, evidenciada en indicadores positivos de rentabilidad —con un Valor Actual Neto (VAN) de \$487 millones y una tasa de descuento del 6,5 %—, así como en un punto de equilibrio proyectado a partir del segundo año de operación. Se concluye que Pet Zen constituye un modelo de negocio sólido, sostenible y alineado con las tendencias globales de consumo consciente, innovación digital y bienestar animal en Chile.

Introducción

El bienestar animal ha cobrado un protagonismo creciente en la sociedad, sobre todo en contextos urbanos donde las mascotas ya no son solo compañeros, sino miembros importantes de la familia. En Chile, más del 86% de los hogares posee al menos una mascota, y el 92% de los tutores la considera parte del núcleo familiar, según la Encuesta Cadem sobre tenencia responsable (cademonline, 2025).

Este fenómeno, denominado *pet parenting*, revela cómo ha evolucionado el vínculo emocional entre humanos y animales de compañía. Sin embargo, este profundo apego también expone problemáticas emergentes como la ansiedad por separación, una condición que ha aumentado tras la pandemia y que afecta significativamente la calidad de vida de las mascotas, especialmente cuando sus dueños deben permanecer fuera del hogar durante largos períodos.

Es en este contexto que surge Pet Zen, una iniciativa pensada para responder a estas necesidades actuales. Se trata de un emprendimiento innovador que fusiona tecnología, diseño funcional y sostenibilidad para ofrecer productos capaces de mejorar el bienestar emocional de las mascotas urbanas. Estos productos buscan aliviar el estrés de los animales, aportar tranquilidad a sus tutores y fortalecer el vínculo afectivo a través de soluciones inteligentes y ambientalmente responsables.

Este informe presenta un análisis estratégico detallado de Pet Zen, apoyado en herramientas de gestión como PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y una sólida propuesta de valor. Este enfoque permitirá identificar las oportunidades y amenazas del entorno competitivo y validar la diferenciación y viabilidad del proyecto en el mercado chileno de productos para mascotas.

En definitiva, Pet Zen no solo aspira a ser un emprendimiento con éxito comercial, sino a generar un impacto significativo social, emocional y medioambientalmente alineado con las nuevas demandas de consumidores conscientes y con la normativa vigente sobre bienestar y tenencia responsable animal en Chile.

Capítulo I: Descripción general del proyecto

1.1 Descripción del proyecto.

En los últimos años, la tenencia de mascotas en Chile ha alcanzado cifras históricas. Según la Encuesta Cadem (2025), el 86% de los hogares declara tener al menos una mascota, mientras que el 92 % de los tutores las considera parte de su familia. Este fenómeno, conocido como pet parenting, refleja una tendencia de humanización de los animales de compañía, quienes han pasado a ocupar un lugar central en la vida afectiva y social de las personas.

No obstante, este cambio sociocultural ha evidenciado nuevos desafíos asociados al bienestar animal, en particular en contextos urbanos. Factores como extensas jornadas laborales, aumento en la densidad habitacional y limitaciones de tiempo para la convivencia diaria generan problemáticas crecientes. Entre ellas, la ansiedad por separación se ha convertido en una de las más frecuentes y preocupantes. De acuerdo con estimaciones recientes como lo expone El Diario (2025) y La Vanguardia (2022), este trastorno afecta a cerca del 25% de las mascotas urbanas, manifestándose en conductas como ladridos excesivos, destrucción de objetos, intentos de escape o apatía.

La pandemia de COVID-19 intensificó esta situación. Durante los períodos de confinamiento, las mascotas se habituaron a la compañía constante de sus tutores; sin embargo, el posterior retorno a la presencialidad laboral dejó a muchos de ellos expuestos a largos períodos de soledad, aumentando el riesgo de estrés y afectación emocional.

En comunas de alta urbanización, como Ñuñoa, Providencia y Las Condes, esta problemática es particularmente relevante. El mercado refleja esta tendencia: en Santiago, el número de tiendas y servicios para mascotas se ha más que duplicado en los últimos cinco años, pasando de 530 a 1.159 en 2025, investigación expuesta por Emol (2025). Este crecimiento evidencia la magnitud de la demanda, pero también muestra que gran parte de la oferta actual se concentra en productos básicos de alimentación, higiene y accesorios, dejando un vacío importante en soluciones diseñadas específicamente para el bienestar emocional de las mascotas.

Adicionalmente, los consumidores de hoy no solo buscan funcionalidad, sino también propuestas con un propósito sostenible y ético. La conciencia ambiental y social está transformando el comportamiento de compra, lo que exige al mercado soluciones innovadoras que integren tecnología, sostenibilidad y valor emocional.

En este contexto surge Pet Zen, un proyecto innovador que combina tecnología, diseño funcional y sostenibilidad para ofrecer al mercado productos inteligentes destinados al bienestar emocional de las mascotas urbanas. La propuesta busca reducir el estrés, generar tranquilidad en los tutores y

fortalecer el vínculo humano-animal mediante soluciones interactivas, seguras y ambientalmente responsables.

1.2 Propósito y Propuesta de valor.

Ser el acompañante confiable y cotidiano en el hogar de cada mascota urbana, ofreciendo productos seleccionados que combinan innovación, sostenibilidad y significado emocional. Queremos que las mascotas estén tranquilas, entretenidas y cuidadas mientras sus tutores no están, fortaleciendo el vínculo humano-mascota y entregando tranquilidad a quienes más los quieren.

Al mismo tiempo, buscamos potenciar la calidad de la convivencia entre las personas y sus mascotas en la ciudad, impulsando una comunidad consciente que valora el vínculo afectivo, el bienestar animal y el impacto positivo en el medioambiente.

“Felices en casa, mientras sus humanos no están. Bienestar inteligente para mascotas y conciencia tranquila para sus tutores.”

1.3 Justificación del Proyecto.

Pet Zen responde a una necesidad social y emocional emergente: La salud mental de las mascotas urbanas. El propósito se alinea con la Ley 21.020 de Tenencia Responsable, promoviendo la prevención del sufrimiento y el fortalecimiento del bienestar integral.

A su vez, el proyecto integra criterios de innovación tecnológica y compromiso sustentable, coherentes con los objetivos de desarrollo sostenible.

Lo anterior, denota un triple impacto: social, ambiental y económico, lo que exigen los nuevos modelos de emprendimiento.

1.4 Objetivo

1.4.1 Objetivo General.

El objetivo general de este proyecto es desarrollar una propuesta innovadora, tecnológica y sostenible, orientada a mejorar el bienestar emocional de las mascotas en contextos urbanos a través de la creación de productos inteligentes que reduzcan la ansiedad por separación, fortalezcan el vínculo entre las mascotas y sus tutores, y promuevan una convivencia responsable y empática en línea con la Ley 21.020 de Tenencia Responsable de Animales de Compañía.

1.4.2 Objetivos Específico.

1. Analizar el entorno externo e interno del mercado de productos para mascotas en Chile, mediante herramientas estratégicas (PESTEL, Porter), con el fin de identificar oportunidades, amenazas y factores diferenciadores relevantes para el proyecto.
2. Diseñar una propuesta de valor orientada al bienestar emocional de las mascotas urbanas, que integre innovación tecnológica, sostenibilidad ambiental y un enfoque ético de convivencia responsable entre humanos y animales.
3. Desarrollar un portafolio inicial de productos inteligentes, con funcionalidades asociadas a la reducción de la ansiedad por separación, el monitoreo remoto y la interacción segura, garantizando su alineación con las necesidades de los tutores y las exigencias del mercado.
4. Evaluar la viabilidad técnica, comercial y financiera del proyecto, considerando costos de desarrollo, proyecciones de ventas, canales de distribución y estrategias de posicionamiento en el segmento objetivo.
5. Promover un modelo de negocio responsable y sostenible, que no solo genere rentabilidad económica, sino también impacto positivo en la calidad de vida de las mascotas y en la conciencia social y ambiental de sus tutores.

1.5 Alcance y limitaciones del proyecto

1.5.1 Alcance:

El estudio se centra en la Región Metropolitana, particularmente en las comunas urbanas con alta densidad poblacional y tenencia responsable. Incluye análisis de mercado, diseño de estrategia, plan operativo y proyección financiera inicial a cinco años.

1.5.2 Limitaciones:

Para los cinco primeros años se considera solo la importación de productos, y no la producción industrial propia. Por lo tanto, los productos se obtendrán mediante proveedores externos.

El estudio se basa en una muestra no probabilística (130 encuestas), por lo que las proyecciones de demanda son estimativas.

1.6 Descripción del Negocio.

Nombre Comercial: Pet Zen – Mientras tus dueños no están

Tipo de Empresa: Sociedad por Acciones (SpA)

Ubicación: Santiago, Región Metropolitana

Segmento: Productos tecnológicos y sustentables para el bienestar de mascotas urbanas

Modelo de Negocio: B2C digital, complementado con presencia física en eventos *pet-friendly*

1.6.1 Misión.

Ofrecer productos innovadores y sostenibles para el bienestar emocional de las mascotas, mejorando también la calidad de vida de sus tutores en entornos urbanos. Mediante soluciones prácticas que fortalecen el vínculo humano-animal, con cercanía, calidez y compromiso con la comunidad.

1.6.2 Visión.

Convertirnos en la tienda *pet* online preferida de la Región Metropolitana en un plazo de cinco años, reconocida por mejorar el bienestar emocional de las mascotas mediante productos innovadores, con responsabilidad ambiental y que contribuye al bienestar emocional de las mascotas.

1.6.3 Valores

Bienestar animal: Priorizar la salud emocional y física de las mascotas.

Innovación: Integrar tecnología y diseño funcional.

Sustentabilidad: Compromiso con materiales y procesos responsables.

Empatía: Comprender y acompañar las necesidades de tutores y animales.

Transparencia: Comunicación clara y ética con la comunidad.

1.6.4 Estrategia.

Diferenciación basada en productos innovadores, tecnológicos y sostenibles, que aborden las necesidades emocionales de las mascotas y brinden tranquilidad a sus tutores. Nos enfocamos en contextos urbanos donde las mascotas pasan tiempo solas y requieren estímulos adecuados.

Pet Zen es una propuesta orientada a transformar la manera en que los tutores acompañan a sus mascotas durante los momentos en que no pueden estar presentes. Más que un objeto físico, se trata de un conjunto de soluciones inteligentes diseñadas para ofrecer calma, entretenimiento y seguridad a las mascotas que pasan largas horas solas en el hogar.

Los productos de Pet Zen se caracterizan por incorporar tecnología interactiva, como sensores de movimiento, funciones de respuesta automatizada y conectividad remota, lo que permite a los tutores mantenerse en contacto con sus mascotas desde cualquier lugar. Estos dispositivos no solo ayudan a prevenir conductas asociadas al estrés, sino que también estimulan la actividad física y mental de las mascotas, contribuyendo a una rutina más equilibrada y saludable.

Un elemento diferenciador de Pet Zen es su enfoque sustentable: cada producto está pensado para minimizar su impacto ambiental, utilizando materiales responsables y promoviendo una lógica de consumo consciente. Asimismo, se busca que el diseño sea funcional y atractivo, fácil de integrar en el día a día de los hogares urbanos.

En resumen, Pet Zen se presenta como un proyecto con propósito, nacido de una problemática real y una tendencia global hacia la humanización y sostenibilidad. Su enfoque integral, que incluye lo tecnológico, emocional y ecológico, permite responder a las nuevas demandas de los consumidores urbanos, ofreciendo soluciones que mejoran la vida de las mascotas y aportan bienestar a sus tutores.

Capítulo II: Análisis del proyecto

2.1 Análisis del macro entrono, basado en el modelo PESTEL.

En Chile, el entorno político y regulatorio ha generado un escenario favorable para emprendimientos relacionados con mascotas. Existen diversos programas estatales de financiamiento y apoyo, como los de CORFO, SERCOTEC y FOSIS, que impulsan la creación de proyectos innovadores y sostenibles (CORFO, 2025; SERCOTEC, 2025). Asimismo, los municipios con enfoques animalistas, particularmente comunas como Providencia, Ñuñoa y Las Condes, promueven actividades *pet-friendly*, ferias de adopción y campañas de tenencia responsable, reforzando la cultura de cuidado animal en entornos urbanos (Municipalidad de Las Condes, 2025; Municipalidad de Ñuñoa, 2025; Municipalidad de Providencia, 2025). En paralelo, la Ley de Tenencia Responsable de Mascotas (Ley 21.020) continúa fortaleciéndose, con iniciativas recientes como la campaña “No me abandones” despachada al Senado en 2025, que busca endurecer las sanciones por abandono y maltrato (Cámara de Diputados, 2025). Este marco normativo refleja un creciente compromiso político por garantizar el bienestar animal, lo que genera un contexto regulatorio favorable para productos que promuevan la protección emocional y física de las mascotas.

Desde una perspectiva económica, el mercado de las mascotas en Chile ha mostrado un crecimiento sostenido. Según un estudio de *Worldpanel by Numerator (2025)*, cerca del 70% de los hogares chilenos convive con al menos una mascota, lo que confirma su rol central dentro del hogar. A nivel de industria, el mercado nacional de cuidado de mascotas (*pet care*) alcanzó un valor de USD 1.834,20 millones en 2024, y se proyecta que crezca a una tasa anual compuesta (CAGR) de 5,9% entre 2025 y 2034 (*Expert Market Research, 2025*). Este dinamismo se ve impulsado por fenómenos culturales como la “mascotización”, donde muchas familias jóvenes priorizan la compañía animal por sobre la maternidad o paternidad, y por un gasto mensual promedio de CLP 130.000 por mascota (El Chile que viene – Mascotas 2025). Sin embargo, este crecimiento también enfrenta desafíos derivados de la inflación, la volatilidad cambiaria y la competencia de plataformas internacionales como AliExpress o Amazon, que ofrecen productos a bajo costo sin cumplir siempre con estándares de seguridad o trazabilidad (XTB, 2025; Diario Financiero, 2024).

En el ámbito social, se observa un cambio cultural profundo, las mascotas son cada vez más vistas como miembros plenos de la familia. Un 87% de los chilenos declara considerar a sus mascotas como parte integral de su hogar (El Mostrador, 2025), mientras que las encuestas de Ipsos (2024) indican que un 52% de los consumidores se informa principalmente por redes sociales antes de tomar decisiones de compra relacionadas con este tipo de productos. Esta transformación en la

percepción social se vincula también a la caída en la natalidad y a la alta adopción de mascotas en departamentos, lo que demanda soluciones adaptadas a espacios reducidos y a rutinas urbanas intensas (El Líbero, 2024).

El factor tecnológico también ha sido clave en la expansión del mercado. El auge del *pet-tech* se refleja en la creciente oferta de *gadgets* como collares inteligentes, dispensadores automáticos o cámaras interactivas, los cuales permiten a los tutores mantenerse conectados con sus mascotas incluso en su ausencia. Este tipo de innovación ha captado la atención de consumidores jóvenes y digitalizados, favorecidos además por la masificación del comercio electrónico y los medios de pago digitales (*All Pet Food*, 2024; *IMARC Group*, 2025). A su vez, la validación veterinaria de estos dispositivos tecnológicos contribuye a generar confianza y diferenciar los productos en un mercado cada vez más competitivo (Agrocampo, 2024).

Desde la dimensión ambiental, se identifica un consumidor más exigente y consciente. En Chile, un 79% de los consumidores afirma preferir productos sustentables y *eco-friendly* (ANDA, 2024), lo que impulsa a los emprendedores a incorporar materiales reciclables, biodegradables o duraderos en sus diseños. La implementación de la Ley REP (Ley 20.920) sobre envases y embalajes refuerza esta tendencia, obligando a los productores e importadores a hacerse responsables de la trazabilidad y valorización de sus residuos (MMA, 2024). La incorporación de certificaciones como la eco-etiqueta “Elijo Reciclar” se ha transformado en un diferenciador importante frente a consumidores cada vez más atentos a la transparencia y responsabilidad ambiental de las marcas (MMA, 2025).

Por último, el marco legal establece tanto oportunidades como obligaciones. Normativas como la Ley 21.020 de Tenencia Responsable, la Ley 20.422 sobre igualdad de oportunidades e inclusión social, y la Ley 19.496 de protección al consumidor, fijan estándares que los emprendimientos deben cumplir para asegurar transparencia, garantías y bienestar animal. Además, disposiciones como la certificación SEC para productos eléctricos o la obligatoriedad de rotulación alimentaria regulada por el SAG e ISP refuerzan la necesidad de formalización. Estas normativas, lejos de ser un obstáculo, representan una oportunidad para diferenciarse a través de la seguridad, la innovación responsable y el cumplimiento estricto de la ley (SERNAC, 2024; SEC, 2024).

En conjunto, este análisis PESTEL revela un entorno altamente favorable para el desarrollo de emprendimientos como Pet Zen, que buscan innovar en el bienestar emocional de las mascotas. El crecimiento sostenido de la industria, la creciente conciencia social y ambiental, y el respaldo

normativo generan una base sólida para un proyecto que se diferencie no solo por su propuesta de productos, sino también por su propósito ético y transformador.

2.2 Análisis microentorno industrial y competitivo, basado en el modelo de 5 fuerzas de Porter.

2.2.1 Rivalidad entre competidores existentes – ALTA

El mercado chileno de productos para mascotas se caracteriza por un alto nivel de competencia. Según Euromonitor (2025), el segmento de *Pet Products* en Chile presenta una marcada fragmentación, con la participación de grandes cadenas como *PetHappy*, *Petco* y *SuperZoo*, además de un ecosistema creciente de marcas emergentes que comercializan principalmente a través de redes sociales y ferias locales. Este escenario ha derivado en una cierta “comoditización” de productos básicos como juguetes, camas y accesorios, donde muchos competidores se diferencian solo por precio o estética.

En paralelo, *Expert Market Research* (2024) reporta que el mercado chileno de cuidado de mascotas alcanzó un valor de USD 1.834,20 millones en 2024, con una proyección de crecimiento del 5,9% anual entre 2025 y 2034. Este crecimiento, junto con el dato de la Encuesta Cadem (2025), que indica que aproximadamente el 70% de los hogares en Chile convive con al menos una mascota, refleja un escenario de alta demanda, pero también de intensa rivalidad.

Como estrategia debemos diferenciarnos a través del propósito, el *storytelling* emocional y el diseño sostenible; Integrar canales digitales y físicos (ferias, colaboraciones con veterinarios y etólogos). Fomentar comunidad y fidelización mediante experiencias y asesorías personalizadas.

2.2.2 Amenaza de nuevos entrantes – MEDIA

Las barreras de entrada en el canal digital son relativamente bajas, ya que plataformas como Instagram y *marketplaces* permiten a pequeños emprendimientos ofrecer productos sin una gran inversión inicial. De hecho, CORFO (2025) y SERCOTEC (2025) cuentan con programas de apoyo a emprendedores que facilitan la creación de nuevos negocios en este rubro.

No obstante, Euromonitor (2025) advierte que los consumidores chilenos muestran una preferencia creciente por productos “premium”, con atributos asociados a calidad, innovación y sostenibilidad. Esto implica que los nuevos entrantes que busquen competir de manera efectiva deberán invertir en diferenciación, certificaciones y diseño exclusivo, lo que eleva las barreras en segmentos más sofisticados.

Debemos fortalecer el *branding* y registrar propiedad intelectual; Generar barreras blandas a través de comunidad, contenido educativo y experiencias. Explorar modelos de suscripción y servicios integrados (*coaching, delivery, etc.*).

2.2.3 Poder de negociación de los clientes – ALTO

Los consumidores de este mercado se caracterizan por ser informados, exigentes y altamente conectados emocionalmente con sus mascotas. La encuesta Cadem (2025) revela que más del 80% de los tutores considera a su mascota como un miembro de la familia, lo que eleva sus expectativas respecto de los productos que adquieren.

Asimismo, *Expert Market Research* (2024) señala que los clientes valoran cada vez más atributos como la sostenibilidad, la historia detrás de la marca y la funcionalidad tecnológica de los productos. La existencia de múltiples opciones en línea, junto con la facilidad de comparar precios y reseñas, aumenta el poder de negociación de los clientes, quienes cambian con facilidad de proveedor si no perciben un valor diferencial.

Debemos crear canales de atención personalizados y cercanos; Resaltar los atributos diferenciadores (tecnología, sostenibilidad, impacto emocional). Implementar estrategias de fidelización (club de miembros, beneficios exclusivos).

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores – MEDIO a ALTO

El acceso a materiales tecnológicos, sostenibles y certificados es limitado en Chile. La mayoría de los proveedores de componentes tecnológicos son internacionales, lo que genera dependencia, exposición a riesgos cambiarios y encarecimiento de costos logísticos (Euromonitor, 2025).

Por otro lado, *Expert Market Research* (2024) enfatiza que los consumidores chilenos están dispuestos a pagar más por productos de alta calidad, lo que obliga a los emprendimientos a garantizar insumos confiables, reforzando la importancia estratégica de los proveedores.

La estrategia debe ser diversificar proveedores incluyendo opciones locales emergentes; Negociar contratos de largo plazo para insumos críticos. Generar alianzas con universidades o centros de innovación para co-desarrollar materiales.

2.2.5 Amenaza de productos sustitutos – MEDIA a ALTA

Los sustitutos no se limitan a productos similares, sino que abarcan desde alternativas caseras hasta servicios como paseadores, etólogos o veterinarios a domicilio. Además, existen productos genéricos y de bajo costo que buscan satisfacer la misma necesidad emocional de cuidado y compañía, aunque con menor nivel de innovación o sofisticación.

De acuerdo con *Expert Market Research* (2024), la tendencia de “humanización de mascotas” está impulsando una demanda por productos con valor agregado, lo que reduce la tolerancia de los consumidores hacia sustitutos básicos o de baja calidad. Sin embargo, la presión de alternativas más accesibles sigue siendo un riesgo relevante para marcas emergentes.

Se debe asociar cada producto con un beneficio emocional claro y perceptible; Reforzar el rol de los productos a través de contenido educativo. Apostar por innovación constante y personalización para diferenciarse.

El análisis de las Cinco Fuerzas de Porter evidencia que el mercado chileno de productos para mascotas presenta un alto potencial de crecimiento, pero también un nivel significativo de rivalidad y exigencia por parte de los consumidores. Para que Pet Zen logre diferenciarse, será fundamental consolidar una propuesta de valor que combine tecnología, sostenibilidad y bienestar emocional, respaldada por un fuerte posicionamiento de marca y estrategias de fidelización.

2.3 Análisis interno del modelo de cadena de valor Pet Zen.

La cadena de valor de Pet Zen permite identificar las actividades estratégicas que generan ventajas competitivas en el mercado del bienestar emocional y tecnológico para mascotas. Este modelo se adapta al enfoque planteado por Porter (1985), diferenciando entre actividades primarias y actividades de apoyo, y evidencia cómo la propuesta integra innovación tecnológica, sostenibilidad y propósito social como elementos diferenciadores frente a la competencia.

A) Actividades de Apoyo

Infraestructura: Comprende la gestión administrativa, financiera y legal de la empresa. Se orienta a garantizar un funcionamiento eficiente, cumpliendo con las normativas chilenas de comercio electrónico y regulaciones asociadas a productos para mascotas.

Recursos Humanos: Incluye la gestión de capital humano especializado en logística, marketing digital, diseño de productos y bienestar animal. Se busca fomentar un equipo con competencias transversales en innovación, sostenibilidad y empatía hacia el cliente.

Tecnología: Factor central en la propuesta de valor. Se integra el uso de IoT (*Internet of Things*), sensores, aplicaciones móviles y diseño funcional de productos que permiten monitorear y cuidar a las mascotas a distancia. La tecnología se combina con un enfoque emocional, generando un valor agregado difícil de replicar.

Abastecimiento: Selección de proveedores sostenibles y alianzas con fabricantes tecnológicos. Se privilegian materiales eco-amigables y acuerdos estratégicos con productores locales o internacionales que respalden la trazabilidad y calidad de los insumos.

B) Actividades Primarias

Logística de Entrada: Comprende la importación y almacenamiento de dispositivos tecnológicos (sensores, cámaras, chips) y materiales *eco-friendly*, priorizando eficiencia en la cadena de suministro y distribución urbana.

Operaciones: Involucra el ensamblaje, control de calidad, *packaging* sostenible y la integración de software en los productos (ejemplo: apps para monitoreo en tiempo real).

Logística de Salida: Venta a través de canales digitales propios (*e-commerce* y redes sociales), además de distribución física en ferias y colaboraciones con clínicas veterinarias. Se busca cercanía con los tutores de mascotas y accesibilidad en la entrega.

Marketing y Ventas: Estrategias digitales (Instagram, TikTok, *e-commerce*) basadas en *storytelling* emocional, sostenibilidad y confianza. Se busca crear una comunidad en torno al bienestar de las mascotas, fortaleciendo la fidelización.

Servicio Postventa: Asistencia técnica en línea, asesoría profesional (etólogos, veterinarios) y programas de fidelización. Este servicio no solo asegura la continuidad de la experiencia, sino que fortalece el vínculo emocional con el cliente, diferenciando a Pet Zen de competidores que se enfocan únicamente en la venta de productos.

La cadena de valor de Pet Zen refleja una propuesta que trasciende el ámbito transaccional. Al integrar innovación tecnológica, sostenibilidad ambiental y un enfoque en el bienestar emocional de

las mascotas, la empresa establece barreras competitivas y construye un posicionamiento sólido en el mercado chileno de productos para mascotas, que ha mostrado un crecimiento sostenido en los últimos años (*Euromonitor International*, 2024).

2.4 Análisis Situacional estratégico FODA.

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica ampliamente utilizada en la gestión empresarial, ya que permite identificar tanto los factores internos que condicionan el desempeño de una organización como los factores externos que configuran su entorno competitivo. A través de esta metodología, se logra obtener una visión integral de la situación actual de un emprendimiento, facilitando la formulación de estrategias que potencien las fortalezas, aprovechen las oportunidades, corrijan las debilidades y afronten las amenazas presentes en el mercado.

En el caso de Pet Zen, emprendimiento enfocado en el bienestar emocional de mascotas en entornos urbanos, el análisis FODA resulta especialmente relevante, dado que el proyecto se desarrolla en un sector emergente (*Pet-Tech*) que combina innovación, sustentabilidad y tecnología, en un contexto de creciente demanda por soluciones orientadas al cuidado de animales de compañía. De este modo, el FODA permite no solo diagnosticar la posición actual del emprendimiento, sino también orientar la toma de decisiones estratégicas para consolidar su propuesta de valor en el mercado chileno.

Fortalezas: Entre las principales fortalezas del proyecto se encuentra la propuesta de valor validada a través de encuestas y análisis de mercado, lo que respalda la viabilidad de la iniciativa en términos de demanda potencial. El modelo de negocio está orientado al consumidor final (B2C) y se ejecuta en un formato 100% online, lo cual reduce significativamente los costos asociados a la operación física y permite llegar a clientes en distintas zonas geográficas del país.

Asimismo, el mix de productos ha sido diseñado de manera estratégica, integrando soluciones innovadoras, atractivas y alineadas con la problemática del bienestar emocional en mascotas. Esto se complementa con los hallazgos del estudio de mercado: 70% de los encuestados manifestó disposición a comprar y 83% reconoció que sus mascotas presentan ansiedad, lo que demuestra una necesidad latente y un segmento dispuesto a invertir en soluciones.

Otro aspecto diferenciador es la definición de la identidad de marca, que ya cuenta con logo inscrito y propuesta de valor alineada con la sustentabilidad y el consumo responsable, factores cada vez más valorados por los consumidores. A nivel comercial, se identificaron como canales principales

de compra y descubrimiento Instagram y Mercado Libre, plataformas digitales de alta penetración que permiten construir comunidad y potenciar la visibilidad de la marca.

Debilidades: El proyecto presenta también ciertas debilidades que deben ser abordadas en su estrategia de implementación. En primer lugar, la marca es nueva y carece de la visibilidad y posicionamiento que poseen los *retailers* consolidados y comercios especializados del rubro. Esta condición implica un mayor esfuerzo en marketing digital, construcción de confianza y fidelización de clientes.

Por otra parte, el emprendimiento dispone de recursos financieros limitados, lo que restringe la capacidad de inversión en publicidad, desarrollo tecnológico, expansión logística y escalabilidad en el corto plazo. Esta limitación se ve agravada por la dependencia de proveedores extranjeros, lo cual expone al proyecto a riesgos de fluctuación de precios, tiempos de entrega prolongados y posibles interrupciones en la cadena de suministro.

Finalmente, se identifica como debilidad la complejidad logística en la distribución a nivel nacional, considerando que Chile presenta una geografía extensa y dispersa. Esto puede afectar la experiencia del cliente en términos de tiempos de despacho y costos asociados.

Oportunidades: El entorno externo ofrece múltiples oportunidades para Pet Zen. En primer lugar, se observa que 74% de los consumidores aún no conoce el concepto *Pet-Tech*, lo cual abre espacio para posicionarse como pionero en un segmento emergente. Esta falta de conocimiento constituye una oportunidad de educar al mercado y consolidar un liderazgo temprano en la categoría.

Por otro lado, 88% de los consumidores encuestados valoran la sustentabilidad, lo cual se alinea directamente con la propuesta de valor *eco-tech* del proyecto, que combina innovación tecnológica con productos responsables con el medio ambiente. El mercado *Pet-Tech*, además, presenta barreras de entrada relativamente bajas y un alto potencial de crecimiento, lo cual facilita el acceso de nuevos emprendimientos que sepan diferenciarse.

La alta tenencia de mascotas en Chile (92% de hogares con al menos una) confirma la existencia de un mercado robusto y en expansión. En paralelo, el auge del *e-commerce* en el país ha modificado los hábitos de compra, generando un entorno favorable para emprendimientos que operan exclusivamente en formato online.

Finalmente, los tutores de mascotas no solo valoran el producto en sí, sino también la experiencia postventa, el soporte y la confianza en la marca, lo cual abre la posibilidad de construir diferenciación en torno a la atención personalizada y el acompañamiento.

Amenazas: En cuanto a las amenazas, se identifica que, pese a ser una oportunidad, el hecho de que 74% de los consumidores aún desconozca el concepto *Pet-Tech* puede generar una barrera inicial para la adopción y comprensión del valor ofrecido por los productos.

Además, existe una competencia creciente por parte de importadores que comercializan productos similares a menor precio, así como la presencia de sustitutos baratos que pueden captar segmentos más sensibles al costo. Esto se ve agravado por el comportamiento de los consumidores, quienes presentan baja lealtad de marca y son altamente exigentes, lo que obliga a sostener inversiones permanentes en marketing y fidelización.

Otro factor de riesgo es la inflación y el aumento del costo de vida, que puede disminuir la disposición de gasto en productos no esenciales, afectando directamente a un emprendimiento de nicho. Finalmente, la posibilidad de nuevos entrantes al mercado, tanto a nivel local como internacional, representa un riesgo de saturación y presión competitiva en el mediano plazo.

2.5 Ventajas competitivas tangibles e intangibles de Pet Zen.

En el marco de la estrategia empresarial, las ventajas competitivas corresponden a aquellos atributos, recursos o capacidades que permiten a una organización diferenciarse frente a sus competidores y alcanzar un posicionamiento sostenible en el mercado. De acuerdo con Porter (1985), estas ventajas pueden clasificarse en dos grandes dimensiones: tangibles (recursos físicos, financieros o tecnológicos que se pueden medir y cuantificar) e intangibles (elementos no físicos asociados a la marca, el conocimiento, la innovación o la cultura organizacional).

1. Ventajas Competitivas Tangibles

Modelo de negocio B2C 100% online: la estructura digital permite reducir costos fijos asociados a locales físicos, incrementar el alcance geográfico y aprovechar la creciente penetración del *e-commerce* en Chile.

Portafolio de productos innovadores y diferenciados: el mix de productos está diseñado para responder a necesidades específicas relacionadas con la ansiedad y bienestar emocional de las mascotas, ofreciendo soluciones no cubiertas por el *retail* tradicional.

Marca registrada y logo propio: contar con una identidad visual protegida legalmente refuerza la formalidad del emprendimiento y facilita el posicionamiento en plataformas de venta digital.

Capacidad de distribución nacional mediante integración con operadores logísticos externos, lo que permite acceso a un mercado amplio sin necesidad de infraestructura propia en cada región.

2. Ventajas Competitivas Intangibles

Propuesta de valor validada: estudios preliminares indican que un 70% de potenciales clientes está dispuesto a comprar y que un 83% reconoce la ansiedad en mascotas, lo cual respalda la pertinencia y atractivo de la oferta.

Alineación con tendencias de consumo sustentable: la propuesta *eco-tech* se conecta con el 88% de consumidores que valoran la sustentabilidad, otorgando diferenciación y reputación positiva.

Posicionamiento en un mercado emergente (Pet-Tech): al ser un concepto poco conocido (74% de consumidores no lo identifica aún), Pet Zen puede posicionarse como pionero y referente, generando barreras de entrada por notoriedad temprana.

Construcción de confianza a través del soporte postventa: se prioriza la relación con el cliente más allá de la venta, un aspecto altamente valorado por los tenedores de mascotas que buscan seguridad en sus decisiones de compra.

Identidad de marca con propósito: la orientación hacia el bienestar animal, la innovación y la sustentabilidad configura un intangible emocional que favorece la fidelización y diferenciación frente a competidores centrados solo en precio.

Las ventajas tangibles de Pet Zen se concentran en su modelo digital, su portafolio innovador y su identidad legalmente registrada; mientras que las ventajas intangibles se relacionan con la validación de mercado, la conexión con tendencias sociales y ambientales, y la construcción de confianza y propósito de marca. En conjunto, estas ventajas competitivas permiten al emprendimiento diferenciarse de importadores genéricos y de *retailers* tradicionales, proyectando una posición sólida en el ecosistema emergente del *Pet-Tech* en Chile.

2.6 Modelo CANVAS Pet Zen.

El modelo CANVAS constituye una herramienta metodológica que permite representar de manera integral la lógica de un modelo de negocio. Su valor radica en la posibilidad de describir, diseñar y visualizar cómo una organización genera, entrega y captura valor a través de nueve bloques fundamentales.

Aplicar esta metodología al emprendimiento Pet Zen, cuyo propósito es ofrecer soluciones innovadoras y sustentables para el bienestar emocional de mascotas en entornos urbanos, resulta de gran relevancia. Canvas permite identificar con claridad los elementos clave del proyecto, establecer las interrelaciones entre ellos y proyectar la viabilidad del modelo en un mercado emergente como el *Pet-Tech* en Chile.

2.6.1 Propuesta de Valor.

Pet Zen centra su propuesta de valor en ofrecer productos innovadores y diferenciados orientados al bienestar emocional de las mascotas, particularmente frente a problemáticas como la ansiedad por separación.

La propuesta se distingue de la oferta tradicional de *retail* al integrar tres atributos principales, innovación y diferenciación, a través de productos *eco-tech* que incorporan diseño funcional y tecnología, sustentabilidad, como respuesta a la creciente demanda de consumidores conscientes, alineando la propuesta con el 88% de clientes que valora prácticas responsables, confianza y soporte, mediante un servicio postventa cercano, garantía de satisfacción y contenido educativo para tutores.

2.6.2 Segmentos de Clientes

El modelo se orienta a nichos específicos dentro del mercado pet, tutores de perros y gatos en áreas urbanas, particularmente en comunas con alta densidad poblacional y poder adquisitivo medio-alto (Ñuñoa, Providencia, Las Condes), jóvenes profesionales y familias que conviven con mascotas y buscan soluciones prácticas, innovadoras y sostenibles, consumidores conscientes interesados en productos *eco-friendly* y con propósito social.

2.6.3 Canales de Distribución

Los canales elegidos combinan el alcance digital con espacios presenciales de validación, *E-commerce* propio, como canal principal de venta y comunicación con clientes, redes sociales (Instagram, TikTok), que cumplen la doble función de descubrimiento y conversión, *marketplaces* como Mercado Libre, que amplían la cobertura nacional y generan confianza en las primeras etapas, ferias locales y eventos *pet-friendly*, que permiten contacto directo con el público objetivo y visibilización de la marca.

2.6.4 Relación con los Clientes

La relación con los clientes se diseña sobre la base de la confianza, la cercanía y la generación de comunidad, atención personalizada mediante canales digitales y chat en *e-commerce*, contenido de valor en redes sociales (*tips* de bienestar, educación sobre ansiedad en mascotas, sustentabilidad), programas de fidelización con descuentos para clientes recurrentes, servicio postventa garantizado, reforzando la satisfacción y reduciendo las barreras de confianza en el *e-commerce*.

2.6.5 Fuentes de Ingresos

Las principales fuentes de ingreso proyectadas son, venta directa de productos *eco-tech* a través del *e-commerce* propio, comercialización de accesorios y complementos sustentables, ventas a través de *marketplaces* con margen ajustado pero alto alcance, futuras líneas de suscripción periódica de kits de bienestar para generar ingresos recurrentes.

2.6.6 Recursos Clave

Pet Zen cuenta con los siguientes recursos estratégicos, activos digitales: plataforma *e-commerce*, redes sociales y marca registrada, red de proveedores internacionales, especializados en productos *eco-tech*, capital humano con competencias en logística, marketing digital y gestión de comunidades, identidad de marca diferenciada, con propósito alineado a la sustentabilidad y el bienestar animal.

2.6.7 Actividades Clave

Las actividades esenciales para el funcionamiento del modelo son, selección, importación y gestión del inventario *eco-tech*, ejecución de estrategias de marketing digital y generación de comunidad en redes sociales, gestión logística para la distribución nacional, atención al cliente y soporte postventa, Innovación continua, tanto en productos como en la experiencia de usuario.

2.6.8 Socios Clave

El modelo requiere colaboración con actores externos estratégicos: Proveedores internacionales de productos innovadores, operadores logísticos y *couriers* para garantizar cobertura nacional, *marketplaces* como aliados para ampliar alcance y credibilidad, veterinarios y comunidades *pet-friendly*, como validadores de la propuesta de valor y prescriptores indirectos.

2.6.9 Estructura de Costos

La estructura de costos se concentra en los siguientes elementos, Adquisición de inventario mediante importación, logística y distribución (almacenaje, embalaje y transporte), marketing digital (publicidad en redes sociales, gestión de contenido, campañas pagadas), desarrollo y mantenimiento del *e-commerce*, gastos administrativos y operativos asociados a la gestión del negocio.

Capítulo III: Investigación de mercado.

3.1 Objetivo General

Analizar la viabilidad comercial de Pet Zen en el mercado chileno, identificando el perfil del consumidor, su disposición de compra, preferencias de productos y sensibilidad hacia la sustentabilidad, con el fin de validar la propuesta de valor y proyectar la demanda potencial del emprendimiento.

3.2 Objetivos Específicos

Identificar las características sociodemográficas del mercado objetivo (edad, género, residencia, tipo de vivienda), validar la problemática de ansiedad y bienestar emocional en mascotas como factor de demanda, evaluar el nivel de conocimiento del consumidor sobre el Pet-Tech y su disposición de compra frente a esta categoría, determinar los productos de mayor interés y su rango de precios aceptables, analizar la importancia de la sustentabilidad como atributo diferenciador de la propuesta de valor, reconocer los canales de compra e información preferidos por los consumidores, estimar la demanda potencial y construir escenarios de proyección de ventas para el lanzamiento de Pet Zen.

3.3 Metodología

El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, de carácter exploratorio y descriptivo, mediante la aplicación de encuestas estructuradas a tutores de mascotas residentes en la Región Metropolitana, utilizando una Ficha metodológica cuantitativa con técnica CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*).

El enfoque cuantitativo, permitió obtener datos medibles y comparables sobre disposición de compra, preferencias y comportamiento del consumidor.

En cuanto al carácter exploratorio, dado que el mercado *Pet-Tech* en Chile se encuentra en etapa de introducción, fue necesario indagar en percepciones y nivel de conocimiento de los consumidores.

Como carácter descriptivo, se analizaron variables sociodemográficas y de comportamiento de consumo para caracterizar al segmento meta.

3.4 Muestreo

El tipo de muestreo, no probabilístico por conveniencia, orientado a tutores de mascotas con acceso a plataformas digitales.

El tamaño de la muestra fue de 130 encuestados, suficiente para obtener una primera validación estadística del mercado objetivo.

Los criterios de inclusión fueron, ser tutor de al menos una mascota y residir en la Región Metropolitana.

La representatividad fue un perfil de la muestra que idealmente coincidiera con las tendencias nacionales de tenencia de mascotas (92% hogares con animales), lo que refuerza su validez.

3.5 Estimación de Demanda

A partir de los resultados de la encuesta detectamos que la disposición de compra declarada es de un 69% (90 encuestados), clientes seguros (con alta intención de compra): 48%.

El escenario de proyección fue, pesimista: 28% conversión, asegura ventas mínimas y punto de equilibrio. Realista: 48% conversión, validación sólida del negocio y optimista con un 70% conversión, proyección de liderazgo en el mercado *Pet-Tech* a 5 años.

Proyección inicial (universo 1.000 clientes potenciales), con una adopción del 20% se estiman 200 unidades vendidas del producto más demandado con un mix de ventas esperado en el lanzamiento (sobre 100 unidades iniciales), como productos destacados, 40 alimentadores inteligentes, 30 dispensadores de agua, 15 collares GPS, 10 urinarios lavables, 5 lanzadores automáticos de juguetes.

3.6 Instrumento

Se utilizó una encuesta estructurada online con preguntas cerradas de opción múltiple y escalas Likert.

Bloques del cuestionario, datos sociodemográficos (edad, género, residencia, tipo de vivienda), tenencia y cuidado de mascotas, problemáticas percibidas (ansiedad, ausencia de tutores), nivel de conocimiento y disposición hacia tecnología *Pet-Tech*, preferencias de productos y precios, relevancia de la sustentabilidad y canales de información y compra.

La aplicación de la encuesta fue mediante formularios digitales distribuidos en redes sociales y grupos de tutores de mascotas.

3.7 Resultados de la encuesta.

La encuesta realizada por Pet Zen se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo mediante la técnica CAWI (*Computer Assisted Web Interviewing*), considerando una muestra de 130 tutores de mascotas a nivel nacional. El objetivo fue conocer hábitos de tenencia, validar la problemática de ansiedad en mascotas urbanas y evaluar la disposición de compra hacia soluciones *Pet-Tech* innovadoras.

Perfil del mercado objetivo

El estudio revela que el 92% de los encuestados posee mascotas, lo que confirma la alta penetración de la tenencia responsable en los hogares chilenos. La mayoría de los tutores reside en departamentos (52%), lo que refuerza la pertinencia de soluciones adaptadas a espacios reducidos y contextos urbanos.

Validación de la problemática

Un hallazgo clave es que el 76% de los tutores permanece más de 7 horas fuera del hogar, lo que genera largos periodos de soledad para las mascotas. En consecuencia, un 83% de los encuestados reconoce que sus mascotas han experimentado episodios de ansiedad, mientras que el 98% considera importante o muy importante el bienestar emocional animal. Estos resultados validan la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, vinculada a la gestión del estrés y la ansiedad en mascotas.

Tecnología y disposición de compra

Si bien existe un alto desconocimiento del concepto *Pet-Tech* con un 74%, se observa una disposición positiva hacia la propuesta de valor de Pet Zen, dado que 1 de cada 2 tutores representado por un 48%, estaría dispuesto a adquirir este tipo de soluciones. En términos de sustentabilidad, el 88% de los encuestados valora que los productos sean *ecofriendly*, consolidando la importancia de integrar criterios ambientales como ventaja competitiva.

Preferencias de productos

Dentro del portafolio, los productos de mayor interés fueron los alimentadores inteligentes, dispensadores de agua, collares GPS, urinarios lavables y lanzadores automáticos de pelotas. Estos resultados orientan la priorización en el diseño de un mix inicial de ventas alineado con las preferencias del consumidor.

Canales de compra y comunicación

En cuanto al descubrimiento de productos, Instagram lidera con un 75%, seguido por Mercado Libre con un 38% y TikTok con un 31%. No obstante, al analizar los canales de compra, se observa que Mercado Libre con un 31% e Instagram con un 19% concentran las transacciones, confirmando la relevancia del *e-commerce* y redes sociales como vías estratégicas de comercialización y posicionamiento.

Los resultados permiten concluir que existe un mercado altamente receptivo a soluciones innovadoras que mejoren el bienestar emocional de las mascotas, con un alto nivel de validación del problema con un 83% ansiedad detectada y una demanda proyectada relevante con un 70% disposición de compra potencial, y un 48% validada. Asimismo, el compromiso con la sustentabilidad es de un 88% y la preferencia por canales digitales confirman que Pet Zen posee una oportunidad estratégica de inserción en el mercado nacional.

Los resultados de la encuesta se presentan en el Anexo N°1: Resultados de Encuesta Pet Zen.

Capítulo IV: Estrategia de Marketing.

4.1 Objetivo general de la estrategia de marketing.

El objetivo general de la estrategia de marketing de Pet Zen es posicionar a la marca como un referente en innovación tecnológica y sostenibilidad aplicada al bienestar emocional de las mascotas urbanas en Chile, mediante la implementación de acciones integrales que fortalezcan el vínculo entre tutores y sus animales de compañía, potencien la presencia digital de la empresa y generen una comunidad comprometida con la tenencia responsable.

Esta estrategia busca no solo impulsar el reconocimiento y la diferenciación de Pet Zen frente a la alta competencia del mercado *pet retail*, sino también entregar valor agregado a los consumidores a través de *storytelling* emocional, experiencias educativas y servicios postventa cercanos, consolidando así relaciones de confianza y lealtad a largo plazo.

4.2 Definición del segmento objetivo.

El segmento objetivo de Pet Zen está compuesto principalmente por tutores de mascotas residentes en zonas urbanas de Santiago, con alta concentración en comunas como Ñuñoa, Providencia y Las Condes, donde se observa una elevada tenencia de animales de compañía y un mayor poder adquisitivo.

En términos demográficos, este público corresponde a jóvenes profesionales y familias de sectores socioeconómicos medios y altos, con ingresos estables que les permiten destinar un presupuesto mensual significativo al cuidado de sus mascotas.

En el ámbito psicográfico, se trata de consumidores que consideran a sus mascotas como miembros integrales de la familia (*pet parents*), lo que los lleva a preocuparse no solo por la alimentación y salud física, sino también por el bienestar emocional y la calidad de vida de sus animales. Este grupo valora marcas con propósito, que transmitan confianza, innovación y responsabilidad social.

Desde una perspectiva conductual, el target se caracteriza por un fuerte uso de canales digitales en su proceso de compra, informándose principalmente a través de redes sociales como Instagram y TikTok, y realizando adquisiciones mediante aplicaciones y plataformas de *e-commerce*. Asimismo, muestran preferencia por productos tecnológicos, personalizados y sostenibles, siendo sensibles a factores como la estética, el diseño y la trazabilidad ambiental de los productos.

En síntesis, el segmento objetivo de Pet Zen son consumidores digitales, informados y exigentes, dispuestos a invertir en soluciones que integren tecnología, sostenibilidad y propósito emocional, alineándose con su estilo de vida urbano y su visión de las mascotas como miembros de la familia.

4.3 Definición de las metas de la estrategia.

La estrategia de marketing de Pet Zen se estructura sobre metas claras y específicas que buscan guiar el posicionamiento de la marca y consolidar su inserción en el mercado chileno de productos para mascotas. Estas metas se plantean en coherencia con el objetivo general de la estrategia y consideran tanto el contexto competitivo como las tendencias de consumo identificadas en el análisis del entorno.

Posicionamiento de marca en el segmento *Premium*.

Consolidar a Pet Zen como una marca reconocida en el segmento de productos innovadores, tecnológicos y sostenibles para el bienestar emocional de mascotas urbanas. La meta es lograr, en un horizonte de 12 meses, un nivel de reconocimiento superior al 40% en el público objetivo identificado, a través de campañas digitales, participación en ferias y alianzas estratégicas con actores del ecosistema *pet-friendly*.

Expansión digital y construcción de comunidad.

Incrementar la presencia digital de Pet Zen mediante un crecimiento sostenido en redes sociales y plataformas de *e-commerce*. Se establece como meta alcanzar al menos 10.000 seguidores en Instagram y 5.000 en TikTok durante el primer año, con una tasa de interacción mínima del 5%. Esto permitirá no solo ampliar el alcance, sino también construir una comunidad activa y comprometida en torno al bienestar de las mascotas.

Captación y fidelización de clientes.

Conseguir en el primer año al menos 1.000 clientes activos, de los cuales un 40% se incorpore a programas de fidelización, suscripción o membresías. Esta meta se sustenta en la necesidad de construir relaciones de largo plazo con los tutores de mascotas, ofreciendo beneficios exclusivos, descuentos recurrentes y servicios complementarios que refuercen la lealtad hacia la marca.

Alianzas estratégicas y respaldo profesional.

Establecer al menos cinco convenios formales con clínicas veterinarias, etólogos, ONGs animalistas o instituciones municipales en el primer año de operación. El objetivo de estas alianzas es generar confianza, ampliar la red de difusión y aportar un sello de credibilidad técnica y social a la propuesta de valor de Pet Zen.

Compromiso con la sostenibilidad.

Asegurar que, el 100% de los productos comercializados por Pet Zen cuenten con *packaging* reciclable o *eco-friendly*, alineados con las exigencias de la Ley REP (Ley 20.920). Esta meta se orienta a consolidar la identidad de la marca como un actor responsable, coherente con las preferencias de consumidores conscientes, quienes valoran cada vez más los atributos ambientales en sus decisiones de compra.

4.4 Plan de Marketing

El presente plan de marketing contempla objetivos, estrategias y tácticas de marketing acompañados de indicadores de desempeño (KPIs), los cuales permitirán monitorear de manera periódica la efectividad de las acciones implementadas, asegurando así la coherencia entre la propuesta de valor y las necesidades del mercado.

Objetivos de Marketing

Incrementar el reconocimiento de marca en el segmento de tutores de mascotas urbanas en la Región Metropolitana, alcanzando un nivel de recordación mínimo del 10% al tercer año. Consolidar ventas en canales digitales, generando un flujo sostenido con al menos un 30% de clientes recurrentes al tercer año. Posicionar a Pet Zen como una marca líder en innovación *Pet-Tech* y sostenibilidad en Chile y fortalecer la construcción de comunidad digital, con un rol educativo orientado al bienestar emocional de las mascotas y a la tenencia responsable.

Estrategias de Marketing

Storytelling emocional y educación al tutor

Pet Zen busca diferenciarse a través de campañas que no solo promocionen productos, sino que transmitan experiencias vinculadas al bienestar animal y el vínculo humano-mascota. El contenido

tendrá un enfoque educativo sobre ansiedad por separación, cuidado responsable y prácticas sustentables, alineado con la Ley 21.020 y tendencias de humanización de las mascotas.

KPIs asociados:

- *Engagement rate* en redes sociales superior al 5% mensual.
- Alcance de campañas de *storytelling*: más de 50.000 usuarios en el primer año.
- Publicación de al menos 2 contenidos educativos mensuales.

Presencia digital estratégica

La marca potenciará su presencia en Instagram, TikTok, *e-commerce* propio y *marketplaces* como Mercado Libre, integrando publicidad segmentada y marketing de contenidos.

KPIs asociados:

- Crecimiento mensual de seguidores en Instagram/TikTok de 10% durante el primer año.
- Tasa de conversión en *e-commerce* de 2% en el primer año y 5% al tercer año.
- Ventas online provenientes de redes sociales de un 40% al segundo año.

Alianzas con profesionales y comunidades

Se generarán vínculos estratégicos con veterinarios, etólogos y ONGs animalistas, que permitan aportar respaldo técnico y credibilidad a la propuesta de valor. Asimismo, se priorizará la participación en ferias *pet-friendly* y actividades municipales en Ñuñoa, Providencia y Las Condes, donde se concentra el segmento objetivo.

KPIs asociados:

- Al menos 5 alianzas estratégicas firmadas en el primer año.
- Participación en 1 feria o evento por trimestre.
- Obtención de 2 menciones en prensa o blogs especializados por semestre.

Diferenciación por sostenibilidad y tecnología

La estrategia comunicará activamente el compromiso con la sustentabilidad, destacando el uso de *packaging eco-friendly* y la adhesión a la Ley REP. A su vez, se promoverán gadgets inteligentes con conectividad remota, reforzando la identidad innovadora de la marca.

KPIs asociados:

- 100% de los productos con *packaging eco-friendly* desde el lanzamiento.
- Al menos un nuevo producto tecnológico al año incorporado al catálogo.
- Reconocimiento de la propuesta sustentable por parte del cliente (encuestas postventa): >70% de validación.

Tácticas de Implementación

Contenido digital: creación de publicaciones educativas, *reels* emocionales y transmisiones en vivo con expertos.

Publicidad online: ejecución de campañas segmentadas en Facebook Ads, Instagram Ads y Google Ads.

Marketing experiencial: presencia en ferias urbanas *pet-friendly* y activaciones presenciales.

CRM y fidelización: desarrollo de un programa de recompensas para clientes recurrentes y envío de *newsletters*.

SEO y SEM: optimización del *e-commerce* y campañas de posicionamiento en Google.

Indicadores Globales del Plan

- Ventas online acumuladas de CLP \$100 millones al término del segundo año.
- Participación de mercado *Pet-Tech* nacional de al menos un 5% al quinto año.
- Retención de clientes de un 30% de recompra al tercer año.
- Reconocimiento de marca (*Top of Mind*) de un 10% en la Región Metropolitana al tercer año.

El plan de marketing diseñado para Pet Zen establece un marco de acción coherente con la misión y visión del emprendimiento, orientado a consolidar su posicionamiento en el mercado chileno como una marca innovadora, tecnológica y sustentable. Los indicadores propuestos permitirán un monitoreo constante, asegurando la adaptabilidad del modelo de negocio frente a cambios en el entorno competitivo y en las tendencias de consumo.

4.5 Presupuesto de marketing.

El presupuesto de marketing de Pet Zen ha sido diseñado en función de los ingresos proyectados para los primeros cinco años de operación. Este se ha definido como un 7% de los ingresos anuales estimados, considerando la necesidad de construir presencia de marca, generar confianza en el consumidor y consolidar la propuesta de valor basada en innovación tecnológica, bienestar emocional y sustentabilidad.

El presupuesto contempla inversiones en publicidad digital, activaciones presenciales, alianzas estratégicas y gestión de contenidos, con énfasis en plataformas como Instagram, TikTok y *marketplaces*.

Distribución Presupuestaria por Año

La siguiente tabla muestra el desglose del presupuesto anual de marketing en valores absolutos, de acuerdo con las proyecciones financieras de la empresa:

Concepto	Año 1 (CLP)	Año 2 (CLP)	Año 3 (CLP)	Año 4 (CLP)	Año 5 (CLP)
Publicidad digital (redes sociales, Google Ads)	6.000.000	20.000.000	60.000.000	130.000.000	220.000.000
Producción de contenidos (videos, blogs, lives)	1.500.000	5.000.000	12.000.000	25.000.000	45.000.000
Activaciones presenciales (ferias pet-friendly, eventos municipales)	1.000.000	3.000.000	10.000.000	20.000.000	35.000.000
Alianzas estratégicas (veterinarios, ONGs, influencers)	1.122.753	5.010.138	12.181.775	25.012.145	42.088.644
Total anual estimado	9.622.753	33.010.138	94.181.775	200.012.145	342.088.644

Análisis del Presupuesto

- Año 1: el presupuesto se orienta principalmente a la publicidad digital, con el fin de generar visibilidad inicial y atraer a los primeros clientes. Se contempla una inversión moderada en activaciones presenciales y alianzas estratégicas.
- Año 2: se fortalece la presencia digital con un incremento significativo en inversión en campañas online, incorporando producción de contenidos más sofisticados.
- Año 3: se consolida el gasto en marketing con un foco en expansión territorial y mayor participación en ferias y eventos presenciales.
- Años 4 y 5: el presupuesto aumenta de manera progresiva, consolidando a Pet Zen como una marca reconocida. Se priorizan campañas digitales masivas y alianzas estratégicas de mayor escala, incorporando influenciadores del rubro pet y mayor visibilidad en comunidades locales.

El presupuesto de marketing proyectado refleja una estrategia de crecimiento progresivo, en la que la inversión aumenta en la medida que Pet Zen consolida sus ingresos y presencia en el mercado. Destaca la importancia de la publicidad digital como eje central de la estrategia, acompañada por actividades de educación al tutor, activaciones presenciales y alianzas con profesionales del rubro. De esta forma, el plan de marketing asegura coherencia entre los objetivos estratégicos de la empresa, la propuesta de valor y las tendencias de consumo digital de los tutores de mascotas en Chile.

Capítulo V: Plan de Operaciones

5.1 Mapa de procesos de la empresa

El modelo operativo de Pet Zen está concebido sobre una cadena de valor integrada que busca optimizar la gestión desde el abastecimiento hasta la postventa. Para ello, se han definido los siguientes procesos principales:

1. Abastecimiento: Selección de proveedores sostenibles, adquisición de dispositivos tecnológicos y accesorios ecológicos, así como implementación de controles de calidad desde el origen.
2. Logística de entrada: Recepción de productos importados, almacenamiento en un centro de distribución urbano y administración de inventarios.
3. Operaciones: Realización de ensamblaje básico, cuando corresponde, de productos inteligentes y empaqueta utilizando materiales eco-sostenibles; preparación y despacho de pedidos.
4. Logística de salida: Comercialización a través de nuestra plataforma de comercio electrónico, redes sociales y mercados; distribución mediante mensajería especializada y alianzas estratégicas con tiendas de mascotas.
5. Servicio postventa: Soporte para instalación y uso de dispositivos, gestión de garantías y reposiciones, y fortalecimiento de la comunidad en línea mediante contenidos educativos y de bienestar animal.

Este esquema permite mantener trazabilidad, eficiencia y altos niveles de satisfacción del cliente en todas las etapas del proceso.

5.2 Actividades de implementación (Carta Gantt)

La puesta en marcha de las operaciones se ha dividido en fases progresivas, organizadas según un horizonte de corto, mediano y largo plazo:

Año 1

- Constitución legal y formalización administrativa de la empresa.
- Lanzamiento de la plataforma de comercio electrónico y activación de canales digitales.
- Primera importación de productos y realización de ventas piloto.
- Desarrollo y ejecución de campañas iniciales de marketing digital.

Año 2

- Ampliación del catálogo con productos diferenciados.
- Establecimiento de alianzas con veterinarios, etólogos y organizaciones sin fines de lucro.
- Participación en ferias y eventos orientados a la comunidad *pet-friendly*.

Años 3 a 5

- Escalamiento logístico con incremento de personal operativo y optimización de inventarios.
- Ampliación del equipo de marketing y ventas.
- Consolidación de la marca en la Región Metropolitana y posterior extensión hacia otras regiones del país.
- Desarrollo e integración de productos propios con tecnología *IoT*.

Las actividades descritas serán gestionadas mediante un diagrama de Gantt, lo que facilitará el seguimiento de hitos semestrales y la evaluación sistemática de avances.

El detalle completo de las actividades de implementación se presenta en el Anexo N° 2: LB implementación Diagrama de Gantt.

5.3 Presupuesto de operaciones

El presupuesto proyectado para las operaciones de Pet Zen acompaña el crecimiento planificado y está respaldado por el plan financiero:

1. Costos fijos anuales: Estimados entre \$26 millones y \$81 millones, en función de la expansión y sofisticación operativa.
2. Gasto en marketing: Aproximadamente un 7% de los ingresos anuales, incrementándose desde \$9,6 millones en el primer año hasta \$342 millones en el quinto año.
3. Recursos humanos: Variando entre \$8,5 millones mensuales en la etapa inicial y hasta \$37 millones mensuales en los años de expansión.
4. Otros costos operativos: Vinculados al almacenamiento, distribución, soporte tecnológico y servicio al cliente.

Este presupuesto responde al objetivo de viabilidad y sustentabilidad de las operaciones, acompañando el desarrollo progresivo y ordenado de la empresa.

Capítulo VI: Plan de Recursos Humanos

6.1 Estructura organizacional de la empresa

El equipo humano de Pet Zen representa un pilar fundamental para el éxito del proyecto, ya que su propuesta combina innovación tecnológica, empatía hacia las mascotas y responsabilidad ambiental. El plan de recursos humanos se orienta a conformar un equipo interdisciplinario, capaz de gestionar operaciones, marketing y atención al cliente, con foco en mantener altos estándares de calidad, cercanía y compromiso con la misión declarada.

Este plan se proyecta de manera escalable, respondiendo a las demandas específicas de cada etapa de crecimiento:

Etapa inicial (años 1 y 2):

- Gerente General.
- Encargado de Marketing Digital.
- Encargado de Operaciones y Logística.
- Encargado Comercial y Ventas.
- Apoyo administrativo tercerizado, orientado a contabilidad y asesoría legal.

Etapa de expansión (año 3):

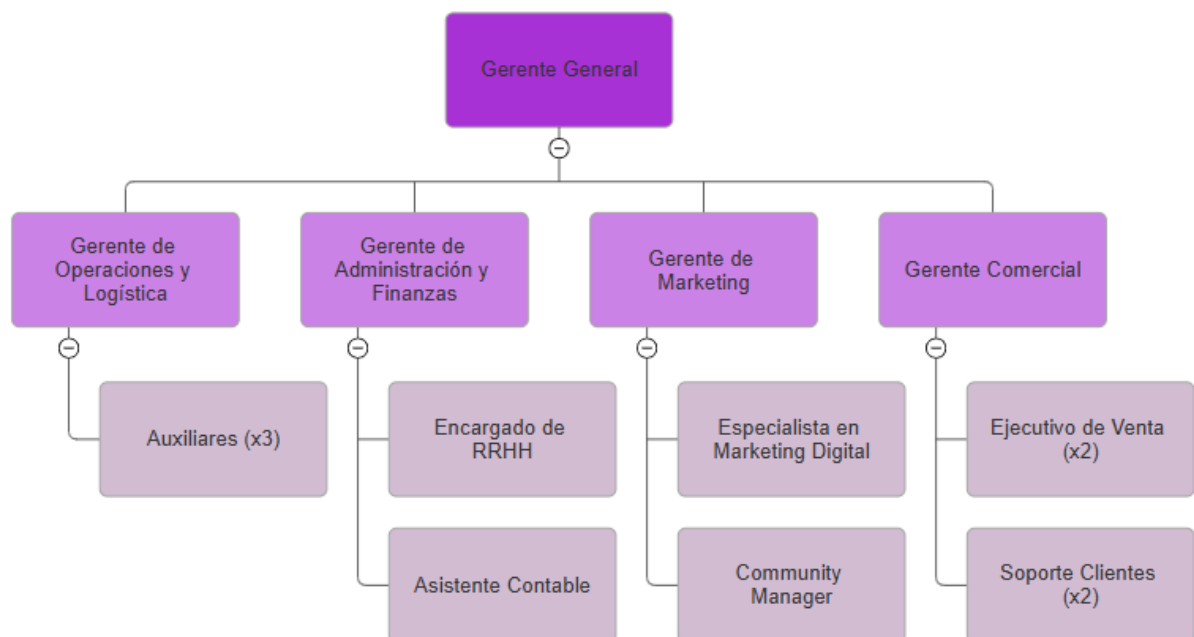
- Gerente General.
- Gerente Comercial
- Jefe de Operaciones y Logística
- Jefe de Administración y Finanzas
- Encargado de Marketing Digital
- *Community Manager*
- Soporte a clientes (dos personas)
- Auxiliares de bodega (dos personas)
- Auxiliar de reparto

Etapa de consolidación (año 4 y 5):

- Gerente General.
- Gerente Comercial
- Gerente de Operaciones y Logística
- Gerente de Administración y Finanzas
- Asistente Contable
- Encargado de RRHH
- Gerente de Marketing
- Especialista de Marketing Digital
- *Community Manager*
- Ejecutivos de Venta (dos personas)
- Soporte a clientes (dos personas)

Esta estructura evidencia una evolución progresiva, que acompaña la consolidación de ventas y la optimización de las operaciones.

Organigrama General



Fuente: Elaboración propia

6.2 Estructura legal de la empresa

Pet Zen se constituirá como Sociedad por Acciones (SpA) en Chile, lo que facilita la incorporación de socios e inversionistas y permite mayor flexibilidad administrativa. La empresa se inscribirá en el Servicio de Impuestos Internos (SII), bajo el régimen tributario PyME.

Se establece el cumplimiento estricto de las normativas vigentes:

1. Ley 21.020 de Tenencia Responsable de Mascotas.
2. Ley REP (Responsabilidad Extendida del Productor) de gestión de envases y embalajes.
3. Legislaciones sobre protección de datos personales.
4. Código del Trabajo y normativa laboral chilena.

6.3 Perfiles de cargo

Con el propósito de asegurar una gestión eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de Pet Zen, se definieron perfiles de cargo que detallan los principales objetivos, funciones, responsabilidades y competencias de cada integrante de la empresa, los cuales fueron estructurados de acuerdo a la metodología de Martha Alles.

Estos perfiles permiten clarificar los roles, evitar duplicidades de funciones, establecer estándares de desempeño y fortalecer la comunicación interna, así como el trabajo en equipo, contribuyendo a una cultura organizacional basada en la colaboración, la innovación y el bienestar.

Cada perfil ha sido creado considerando las necesidades del negocio, el crecimiento proyectado y los valores institucionales señalados.

Tabla de Perfiles de Cargo (Modelo Martha Alles).

Cargo	Objetivo principal del cargo	Funciones Principales	Competencias Claves
Gerente General	Conducir estratégicamente la organización, asegurando la sustentabilidad económica, social y ambiental del proyecto, y liderando el cumplimiento de los objetivos institucionales.	<ul style="list-style-type: none">- Definir e implementar estrategias generales.-Supervisar áreas funcionales.-Representar legal y comercialmente a la empresa.-Monitorear indicadores financieros y de gestión.	<ul style="list-style-type: none">-Liderazgo estratégico.-Toma de decisiones.-Gestión de personas.-Orientación a resultados.-Pensamiento estratégico.-Visión del negocio.
Gerente Comercial	Dirigir las actividades comerciales para alcanzar las metas de venta y posicionar los productos de Pet Zen en el mercado objetivo.	<ul style="list-style-type: none">- Planificar estrategias de venta.- Coordinar y motivar al equipo comercial.- Desarrollar nuevos canales y clientes.	<ul style="list-style-type: none">-Orientación al cliente. - Influencia y negociación-Trabajo en equipo y cooperación.-Orientación a resultados.-Liderazgo y comunicación efectiva.

		- Analizar métricas y proponer mejoras.	
Gerente de Operaciones y Logística	Asegurar la eficiencia operativa mediante la planificación, control y mejora continua de los procesos de abastecimiento, almacenamiento y distribución.	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar logística de entrada y salida. - Controlar inventarios y transporte. - Implementar mejoras operativas. - Coordinar con áreas de ventas y administración. 	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación y organización. -Orientación a la calidad. -Control y seguimiento -Pensamiento analítico. -Iniciativa.
Gerente de Marketing	Diseñar y ejecutar estrategias de marketing que fortalezcan la identidad de marca, incrementen la visibilidad y generen valor percibido.	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar planes de marketing y comunicación. - Coordinar campañas digitales y eventos. - Supervisar posicionamiento de marca. - Analizar indicadores de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> -Creatividad e innovación. -Orientación al cliente. - Pensamiento estratégico. -Comunicación efectiva. -Planificación y organización.
Especialista en Marketing Digital	Desarrollar y optimizar estrategias digitales orientadas a fortalecer la presencia online y el <i>engagement</i> con la comunidad Pet Zen.	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar campañas digitales. - Analizar métricas y reportes. - Coordinar contenido multimedia. - Ejecutar estrategias SEO/SEM. 	<ul style="list-style-type: none"> -Orientación a resultados. -Pensamiento analítico. -Aprendizaje continuo. -Trabajo en equipo. -Innovación y creatividad.
Community Manager	Gestionar la comunidad digital generando cercanía, interacción y confianza con los tutores y seguidores de la marca.	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar redes sociales. - Crear contenido atractivo. - Monitorear comentarios y mensajes. - Elaborar reportes de <i>engagement</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación efectiva. -Empatía. -Orientación al cliente. -Iniciativa y creatividad. -Trabajo en equipo.
Gerente de Administración y Finanzas	Garantizar la estabilidad financiera y el cumplimiento normativo, aportando información oportuna para la toma de decisiones estratégicas.	<ul style="list-style-type: none"> - Controlar contabilidad y flujo de caja. - Elaborar presupuestos. - Supervisar pagos e impuestos. - Generar reportes financieros. 	<ul style="list-style-type: none"> -Rigurosidad. -Pensamiento analítico. -Orientación a resultados. -Planificación y organización. -Confiabilidad técnica.
Asistente Contable	Apoyar los procesos contables y administrativos, asegurando registros precisos y cumplimiento de plazos.	<ul style="list-style-type: none"> - Ingresar documentos contables. - Gestionar facturación. - Archivar documentación. - Colaborar en cierres mensuales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Orden y calidad. -Responsabilidad. -Atención al detalle. -Trabajo en equipo. -Cumplimiento de normas.
Encargado/a de	Gestionar los procesos de atracción, desarrollo y retención del talento,	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinar reclutamiento, selección y capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> -Empatía. -Liderazgo de personas.

Recursos Humanos	promoviendo un ambiente laboral saludable y alineado con los valores de Pet Zen.	<ul style="list-style-type: none"> - Administrar contratos y remuneraciones. - Implementar evaluaciones de desempeño. - Promover políticas de bienestar. 	<ul style="list-style-type: none"> -Planificación y organización. -Orientación al cliente interno. -Comunicación efectiva.
Soporte Cliente	Brindar atención personalizada y eficiente, resolviendo requerimientos y fortaleciendo la satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> - Atender consultas y reclamos. - Gestionar pedidos y despachos. - Monitorear satisfacción. - Colaborar con postventa. 	<ul style="list-style-type: none"> -Orientación al cliente. -Escucha activa. -Comunicación efectiva. -Paciencia y tolerancia a la presión. -Resolución de problemas.
Ejecutivo/a de Venta	Cumplir los objetivos de venta mediante la captación, asesoría y fidelización de clientes.	<ul style="list-style-type: none"> - Contactar clientes. - Presentar productos y promociones. - Cumplir metas de venta. - Registrar y reportar resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Orientación a resultados. -Influencia y negociación. -Autonomía. -Proactividad. -Relaciones interpersonales.

Fuente: Adaptado del Diccionario de Competencias: La Trilogía. Volumen I. Las competencias cardinales, genéricas y específicas (Martha Alles, 2009) y elaboración propia (2025).

6.4 Políticas de Recursos Humanos

Pet Zen adopta políticas orientadas al bienestar integral del equipo y a la coherencia con los valores declarados por la empresa, basados en cuatro ejes:

1. Contratación inclusiva y transparente, basado en competencias y diversidad, priorizando igualdad de oportunidades y cumplimiento de la Ley 21.015 de Inclusión Laboral.
2. Capacitación continua, enfocada en servicio al cliente, innovación tecnológica y sostenibilidad.
3. Evaluación anual de desempeño, utilizando objetivos claros (OKRs/KPIs) alineados con la estrategia y competencias blandas.
4. Clima laboral saludable, promoviendo flexibilidad laboral, colaboración y equilibrio entre vida y trabajo, además de incentivar un ambiente *pet-friendly* en oficinas.

6.5 Presupuesto de recursos humanos

Los costos fueron calculados considerando sueldo base, gratificaciones, aportes previsionales (AFP, salud y AFC), alimentación y transporte, aplicando una inflación anual proyectada de 7%.

El total se resumen en la siguiente proyección:

- Periodo Años 1 y 2 – Estructura base inicial
 - Monto mensual estimado en \$8.555.632 CLP.
 - Monto anual de estimado en \$102.667.582 CLP.

- Periodo Año 3 - Expansión del equipo
 - Monto mensual estimado en \$20.891.339 CLP.
 - Monto anual estimado en \$250.696.062 CLP.

- Periodo Años 4 y 5:
 - Monto mensual estimado en \$37.211.513 CLP.
 - Monto anual estimado en \$446.538.156 CLP.

Los costos incluyen 13% AFP, 7% salud, 3% AFC y 0,93% seguridad laboral, más gratificación mensual fija de \$182.083 por trabajador.

El total acumulado de recursos humanos a cinco años asciende a \$1.349.000 CLP aproximados, representando uno de los principales componentes de costo fijo del proyecto.

El plan de recursos humanos de Pet Zen combina una estructura flexible y escalable con políticas de bienestar, formación y equidad. Este enfoque permitirá atraer y retener talento alineado con los valores institucionales de innovación, sostenibilidad y bienestar animal que distinguen a la empresa, asegurando así un crecimiento responsable y sostenible en el tiempo.

Capítulo VII: Plan Financiero

El presente capítulo tiene como propósito exponer el plan financiero del proyecto Pet Zen, orientado a demostrar su factibilidad económica y su capacidad de generar rentabilidad sostenida en el tiempo. La información presentada se basa en las proyecciones derivadas del estudio de mercado, la estructura organizacional propuesta y los costos asociados al modelo de negocio. De esta forma, se busca sustentar que Pet Zen no solo es viable desde el punto de vista estratégico, sino también financieramente.

7.1 Objetivos financieros

El objetivo del plan financiero es evaluar la viabilidad económica y rentabilidad del proyecto Pet Zen, mediante proyección de ingresos, costos, inversiones y flujos de caja a cinco años.

El análisis considera un modelo apalancado, incorporando tanto capital propio como financiamiento externo, con el fin de determinar la capacidad del emprendimiento para generar valor económico sostenible y recuperar la inversión inicial en el plazo proyectado.

7.2 Proyecciones de ingresos

Los ingresos proyectados para Pet Zen durante el plazo proyectado de cinco años se sustentan en la comercialización de productos inteligentes y eco-sustentables, los cuales fueron seleccionados a partir de los resultados de la investigación de mercado previamente expuesta. Este estudio como productos de mayor preferencia entre los encuestados: alimentadores automáticos, dispensadores de agua, collares GPS, urinarios lavables y lanzadores automáticos.

A partir de esta selección, se elaboraron cotizaciones con proveedores internacionales, principalmente de China incorporando los costos asociados de importación, desaduanamiento, aranceles e impuestos. Con esta información, se determinaron los precios de venta unitarios y, en consecuencia, las proyecciones de ingresos anuales, que constituyen la base del plan financiero del proyecto.

A continuación, se desglosan las proyecciones de venta por años:

- Ventas año 1: \$137.467.903
- Ventas año 2: \$471.573.394
- Ventas año 3: \$1.345.453.929
- Ventas año 4: \$2.857.316.357

- Ventas año 5: \$4.886.980.625

El crecimiento de ventas proyectado es consecuencia de la expansión del mercado, el posicionamiento de marca y la fidelización de clientes, con un incremento estimado del 15% en el primer año, 10% en los años 2 y 3, y de un 5% en los años 4 y 5.

El detalle completo de las proyecciones de venta mensuales se presenta en el Anexo N° 3: Proyección de ventas mensuales.

7.3 Costos (fijos y variables)

Los costos fijos se describen como los costos que permanecen constantes a lo largo del tiempo. Los considerados para Pet Zen incluyen:

- Arriendo y servicios (arriendo bodega, luz, agua, internet, gastos comunes)
- Gastos administrativos y operativos (contador externo, artículos de oficina)

Los costos variables con los que se describen como los costos que cambian en proporción directa al volumen de ventas. Estos representan aproximadamente el 62% de las ventas. Los considerados para Pet Zen incluyen:

- Costo de productos vendidos: precio del proveedor, más flete, más desaduanamiento, más aranceles, más IVA de importación, más transporte interno, más embalaje *eco.friendly*.

Tabla de Costos Fijos y Costos Variables (en pesos chilenos)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costos Variables	85.230.100	292.375.504	834.181.436	1.771.536.142	3.029.927.987
Costos Fijos	26.760.000	35.323.200	46.626.624	61.547.144	81.242.230

Fuente: Elaboración propia

7.4 Gastos de administración

Los gastos de administración son los costos necesarios para mantener la estructura y funcionamiento de la empresa que no varía directamente con el volumen de venta a corto plazo. En Pet Zen se incluyen remuneraciones del personal, inversiones en marketing, servicios profesionales (contabilidad, asesorías legales), gastos de infraestructura y suministros (arriendo, servicios, artículos de oficina), tecnología y plataformas (*hosting*, dominio, página web), y otros costos (imprevistos, caja chica, gastos legales).

A continuación, se detallan los gastos anuales de administración de Pet Zen, los cuales se agrupan en gastos de recursos humanos, marketing y otros costos (incluyen el resto de los gastos descritos anteriormente).

Tabla de Costos de Administración (en pesos chilenos)

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Recursos Humanos	102.667.582	102.667.582	250.696.062	446.538.156	446.538.156
Marketing	9.622.753	33.010.138	94.181.775	200.012.145	342.088.644
Otros costos	36.000.000	38.520.000	41.216.400	44.101.548	47.188.656
Total	148.290.335	174.197.720	386.094.237	690.651.849	835.815.457

Fuente: Elaboración propia

En la planificación financiera de Pet Zen los gastos administrativos estimados para el año 1 ascienden a CLP 148.290.335, equivalente al 107,9% de las ventas proyectadas en dicho periodo. Este efecto se explica por la inversión inicial en capital humano y posicionamiento de marca en la fase de lanzamiento. A medida que opera la escala comercial, la relación gastos/ventas se reduce, proyectándose 36,9% en el año 2 y 17,1% en el año 5.

Es importante señalar que en Pet Zen realizaremos controles mensuales de presupuesto, indicadores de eficiencia y gestión y un plan para ir ajustando el gasto, priorizando la sostenibilidad del flujo de caja y el cumplimiento de las metas operativas.

7.5 Ventas

El mix de ventas contemplado para Pet Zen comprende los ingresos generados por la comercialización de los productos inteligentes y eco-sustentables elegidos, los cuales están diseñados para el bienestar emocional de mascotas en entornos urbanos.

Las proyecciones consideran la venta directa al consumidor final a través del *e-commerce* propio utilizando diferentes medios de venta.

El cálculo de las ventas proyectadas se basa en los volúmenes estimados de demanda obtenidos a partir de la investigación de mercado realizada, complementada con las cotizaciones internacionales de proveedores y el análisis de los precios competitivos dentro del segmento *pet-tech*.

La línea de productos seleccionados constituye la base del modelo de ingresos, detallados en la siguiente tabla.

Tabla de Mix de Ventas (en pesos chilenos)

PRODUCTO	Costo unitario	Precio Venta	Margen de Venta	Margen (%)
Alimentador inteligente	\$ 72.792	\$ 140.000	\$ 67.208	48%
Dispensador de agua	\$ 26.952	\$ 50.000	\$ 23.048	46%
Collar GPS	\$ 39.057	\$ 75.000	\$ 35.943	48%
Urinaris lavables	\$ 44.323	\$ 85.000	\$ 40.677	48%
Lanzadores automáticos	\$ 42.568	\$ 80.000	\$ 37.432	47%

Fuente: Elaboración propia a partir de cotizaciones de proveedores internacionales (2025).

Estos márgenes permiten absorber los costos fijos y variables proyectados, logrando una contribución promedio del 47%, suficiente para sostener la rentabilidad del negocio en el mediano plazo.

7.6 Inversión inicial año (0)

La inversión inicial corresponde al conjunto de desembolsos necesarios para la puesta en marcha del proyecto Pet Zen, antes del inicio de las operaciones comerciales. Incluye la adquisición de activos fijos, intangibles y capital de trabajo requerido para iniciar las actividades en condiciones óptimas.

Previo a la generación de ingresos se realiza el año 0. Su correcta planificación es fundamental para asegurar la sostenibilidad financiera del emprendimiento, cubrir el periodo de arranque, permitir un flujo de caja positivo en los primeros años de operación y proyectar el capital inicial necesario para considerar las fuentes de financiamiento.

La inversión inicial proyectada asciende a CLP \$18.063.064, los cuales se distribuyen en cuatro grandes categorías detalladas a continuación:

CATEGORÍA	Descripción general	Monto (CLP)	% del total
Activos tangibles	Equipamiento, mobiliario, computadores, impresoras	\$ 3.195.000	17,7%
Activos intangibles	Página web, certificados digitales, registro de dominio y constitución de sociedad	\$ 2.055.900	11,4%
Investigación y desarrollo	Estudio de mercado, embalajes eco- <i>friendly</i> , materiales promocionales	\$ 4.850.000	26,9%
Stock inicial	Primer pedido de productos importados (5 líneas <i>pet tech</i>)	\$ 4.962.164	27,5%
Garantías y contingencias	Meses de garantía, trámites iniciales y otros gastos	\$ 3.000.000	16,6%
Total, inversión inicial	—	\$ 18.063.064	100%

Fuente: Elaboración propia a partir de cotizaciones y estimaciones de costos iniciales (2025).

Esta estructura demuestra un modelo de inversión inicial eficiente, con predominio de activos tecnológicos e investigación, lo que favorece la flexibilidad operativa y la sostenibilidad financiera de Pet Zen.

7.7 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio del proyecto Pet Zen permite determinar el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables, sin generar pérdidas ni utilidades. Este indicador es fundamental para evaluar la sostenibilidad operativa del negocio, especialmente en sus primeros años de funcionamiento.

De acuerdo con los resultados obtenidos, el precio promedio ponderado de venta es de \$100.750, mientras que el costo variable unitario promedio asciende a \$52.732. En consecuencia, el margen de contribución promedio por unidad equivale a \$48.018, lo que representa una rentabilidad unitaria del 47,6 %.

Los costos de venta totales anuales presentan un comportamiento creciente, pasando de \$175 millones en el primer año a \$917 millones en el quinto año, debido a la expansión de las operaciones, incremento en la inversión en marketing y fortalecimiento del equipo humano.

A partir de estos valores, el punto de equilibrio calculado es el siguiente:

- Año 1: 3.646 unidades anuales
- Año 2: 4.363 unidades anuales
- Año 3: 9.012 unidades anuales
- Año 4: 15.665 unidades anuales
- Año 5: 19.098 unidades anuales

Estos resultados evidencian que Pet Zen alcanza su punto de equilibrio en el tercer año de operaciones, momento en el cual los ingresos permiten cubrir la totalidad de los costos fijos y variables. A partir de ese punto, las ventas adicionales generan utilidades netas para la empresa.

El incremento progresivo en el punto de equilibrio responde principalmente al crecimiento proyectado en gastos fijos, derivados del aumento en capacidad operativa y en estrategias de expansión. Sin embargo; este aumento se equilibra con el crecimiento estimado de las ventas y la mejora en el margen comercial, lo que permite mantener la rentabilidad esperada del negocio.

En términos financieros, el análisis del punto de equilibrio reafirma que el modelo de Pet Zen es financieramente sostenible, dado que el volumen de ventas proyectado para cada año supera las unidades requeridas para cubrir los costos. Esto garantiza la generación de utilidades y respalda la factibilidad económica del emprendimiento.

El detalle completo del punto de equilibrio se presenta en el Anexo N°4: Análisis del punto de equilibrio.

7.8 Capital de trabajo

El análisis del capital de trabajo de Pet Zen permite identificar los recursos necesarios para financiar las operaciones cotidianas de la empresa durante su fase de puesta en marcha y crecimiento inicial. Este indicador refleja la diferencia entre los activos y los pasivos corrientes, asegurando la capacidad de la empresa para sostener su actividad sin interrupciones.

En el caso de Pet Zen, las proyecciones evidencian que, durante los primeros meses de operación el flujo de caja presenta déficits acumulados negativos, propios de la etapa de inversión inicial, donde los ingresos aún no compensan los costos fijos y variables. El déficit máximo acumulado alcanza un valor aproximado de \$187 millones, monto que representa el capital de trabajo necesario para cubrir gastos operativos, marketing, remuneraciones y adquisición de inventario mientras el negocio alcanza su punto de equilibrio.

Este requerimiento financiero se justifica por la naturaleza del modelo de negocio, basado en la importación de productos tecnológicos, la creación de stock inicial y la implementación de campañas de marketing digital para posicionar la marca en el mercado.

A partir del mes 21, el flujo operativo comienza a mostrar resultados positivos, reflejando un proceso de recuperación progresiva del capital invertido. Desde ese momento, los ingresos superan los costos mensuales, lo que permite que el déficit acumulado disminuya y el flujo de caja se torne positivo.

En términos financieros, el análisis confirma que el capital de trabajo proyectado es suficiente para cubrir las necesidades del ciclo operativo y garantizar la estabilidad del negocio durante su fase de expansión. Además, la gestión eficiente de este recurso será clave para sostener la liquidez, mantener la cadena de suministro activa y responder a la demanda del mercado sin afectar la rentabilidad.

7.9 Depreciación de activos (inversiones)

La depreciación corresponde a la pérdida de valor que experimentan los activos fijos de la empresa a lo largo del tiempo, ya sea por su uso, desgaste o por la obsolescencia tecnológica. En el caso del proyecto Pet Zen, se ha aplicado el método de depreciación lineal, conforme a los criterios establecidos por el Servicio de Impuestos Internos (SII) de Chile, los cuales definen la vida útil tributaria de cada bien.

La inversión inicial total asciende a \$18.063.064, compuesta por activos tangibles e intangibles. Dentro de este monto, los bienes sujetos a depreciación corresponden principalmente a computadores, mobiliario e impresoras, los cuales representan los elementos esenciales para el funcionamiento administrativo y operativo de la empresa.

Según la tabla de vida útil del SII, los computadores y equipos tecnológicos presentan una vida útil de cinco años, con una cuota anual de depreciación de \$204.000. Por su parte, el mobiliario de oficina también se deprecia en cinco años, con un valor anual de \$325.000, mientras que las impresoras y periféricos tienen una vida útil de tres años, generando una depreciación anual de \$116.667.

En consecuencia, la depreciación total anual asciende a \$645.667 durante los tres primeros años del proyecto, disminuyendo a \$529.000 en los años cuatro y cinco, debido a la finalización del ciclo de depreciación de las impresoras.

Desde una perspectiva contable, este proceso no representa una salida de efectivo, pero sí constituye un gasto que incide en los resultados operativos del proyecto. De esta manera, la depreciación refleja de forma más realista el desgaste y uso de los activos, contribuyendo a una mejor interpretación del desempeño financiero y al diseño de una estrategia de reposición de activos a mediano plazo, en concordancia con las proyecciones de crecimiento de Pet Zen.

El detalle completo de la depreciación se presenta en el Anexo N° 5: Inversión inicial y depreciación.

7.10 Valor de desecho

El valor de desecho o valor residual corresponde al monto que puede recuperarse al finalizar el horizonte de evaluación del proyecto, ya sea mediante la venta, uso o valor contable no depreciado de los activos fijos. En el caso de Pet Zen, este valor se estimó considerando la vida útil definida por el Servicio de Impuestos Internos (SII) y la naturaleza de los activos involucrados.

El proyecto presenta una inversión total de \$18.063.064, compuesta principalmente por equipamiento tecnológico, mobiliario, página web, stock inicial y otros costos de puesta en marcha. Los activos depreciables como computadores, mobiliario e impresoras acumulan una depreciación total de \$2.994.000 al cabo de cinco años, de acuerdo con las tablas oficiales del SII.

Por otro lado, se mantienen activos no depreciables o con valor de recuperación, tales como el stock remanente de productos (\$4.962.164) y la página web institucional (\$1.500.000), que conservan utilidad operativa y valor comercial al término del período.

En consecuencia, el valor de desecho estimado para Pet Zen asciende a \$15.069.064, cifra que representa la recuperación parcial del capital invertido y se incorpora como un flujo positivo en el último año del flujo de caja. Este valor contribuye directamente a mejorar los resultados de la evaluación financiera, reflejando la continuidad potencial del proyecto más allá del horizonte analizado.

7.11 Estructura patrimonial y apalancamiento

La estructura patrimonial de una empresa refleja la composición y proporción de sus fuentes de financiamiento, distinguiéndose parcialmente entre recursos propios (patrimonio) y recursos ajenos (deuda o pasivos financieros). En el caso del proyecto Pet Zen, se ha optado por una estrategia de apalancamiento financiero para maximizar la capacidad de inversión y potenciar los retornos sobre el capital aportado.

Durante el período inicial, la inversión total asciende a \$18.063.064, financiada por una combinación de patrimonio aportado por los socios y un préstamo bancario de \$140.000.000 a cinco años plazo,

con una tasa anual del 11%. El capital propio (fondos accionistas) se establece en aproximadamente \$65.533.390, mientras que el apalancamiento (ratio de deuda sobre fondos propios) alcanza una relación de 2,14 a 1, indicando que por cada peso de patrimonio la empresa mantiene \$2,14 en deuda financiera.

Esta estructura es representativa de una política agresiva de financiamiento, lo que se traduce en mayores riesgos y potenciales retornos. El costo financiero (intereses) se contabiliza en los flujos de caja apalancados, reflejando el impacto del endeudamiento sobre los resultados operativos. La estructura patrimonial se ajusta año a año según el cronograma de amortización del préstamo, lo que implica una disminución gradual del pasivo y un eventual incremento del patrimonio mediante la acumulación de utilidades retenidas.

La estructura patrimonial apalancada de Pet Zen busca optimizar el uso de capital, permitiendo abordar una escala relevante de operación desde el inicio, aunque conlleva riesgos inherentes a la volatilidad y liquidez propios de proyectos emprendedores. La cuantificación y monitoreo de este apalancamiento resultan fundamentales para la gestión financiera y la sostenibilidad en el mediano plazo.

7.12 Análisis de Beta compañía e Industria

El coeficiente Beta (β) es una medida fundamental del riesgo sistemático asociado a un activo financiero de una empresa respecto del mercado en su conjunto. El cálculo y análisis de Beta resulta esencial para determinar el costo de capital propio (K_e) a través del Modelo de Valoración de Activos de Capital (CAPM), así como para el desarrollo adecuado del costo promedio ponderado de capital (WACC), ambos elementos clave en la evaluación financiera de proyectos de inversión (Brealey, Myers & Allen, 2020).

o Beta de la industria

De acuerdo con *benchmarks* internacionales (Damodaran, NYU Stern, 2025) y la estructura del mercado local, el Beta puro estimado para la industria de *retail* y consumo masivo dentro de la cual se sitúa el segmento de productos y servicios para mascotas corresponde a un valor de 1,06. Este parámetro refleja el grado en que las empresas del sector tienden a experimentar una variabilidad de resultados ligeramente superior a la media del mercado chileno (IPSA). En términos prácticos, un Beta de 1,06 implica que ante variaciones del 10% en el rendimiento del IPSA, se espera un cambio promedio del 10,6% en el valor empresarial del sector.

- **Beta de Pet Zen**

Para el caso de Pet Zen, el cálculo del Beta propio incorpora el nivel de apalancamiento financiero proyectado para el negocio. Conforme a las estimaciones realizadas, la empresa presenta un Beta apalancado de 2,76, destacando superior al valor referencial de la industria. Esta diferencia responde principalmente a una estructura de capital apalancada (alto nivel de endeudamiento respecto del patrimonio), la mayor exposición a riesgos específicos de un emprendimiento reciente y la menor diversificación de ingresos propios de las etapas iniciales de una compañía.

El análisis del Beta evidencia que Pet Zen mantiene un perfil de riesgo controlado y coherente con su naturaleza innovadora, situándose dentro de los márgenes normales del sector tecnológico y de *e-commerce*. Aunque presenta una sensibilidad ligeramente superior al promedio del mercado, este comportamiento responde a su carácter emprendedor y dinámico, propio de empresas con alto potencial de expansión.

7.13 Tasa de descuento

La tasa de descuento (K_e) refleja el rendimiento mínimo que los inversionistas esperan obtener para compensar el riesgo del proyecto. En otras palabras, es el “costo del dinero” o la rentabilidad exigida por invertir en Pet Zen en lugar de otro negocio con riesgo similar.

La evaluación financiera del proyecto Pet Zen fue estimada mediante el modelo CAPM (*Capital Asset Pricing Model*), el cual permite determinar el rendimiento mínimo exigido por los inversionistas según el riesgo asociado al negocio. Para su cálculo se consideró una tasa libre de riesgo de 5,4%, correspondiente a los bonos soberanos chilenos (Banco Central de Chile), una tasa de rentabilidad del mercado de 6% basada en el índice IPSA, y una beta de la industria de 1,06, obtenido de la base de datos de *Aswath Damodaran* (2024). El resultado es de 6,5% significa que, los inversionistas esperan, como mínimo; un retorno anual del 6,5% sobre el capital invertido, lo que representa una rentabilidad esperada realista y conservadora para un emprendimiento como Pet Zen.

7.14 Flujo proyecto puro

El flujo de proyecto puro representa los ingresos y egresos generados por las operaciones del negocio, pero sin considerar el efecto del financiamiento externo (apalancamiento). Su objetivo es medir la capacidad real del emprendimiento para generar valor a partir de su actividad económica, reflejando la rentabilidad real del proyecto.

Este flujo constituye la base para el cálculo de los principales indicadores de evaluación financiera: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR) y Periodo de Recuperación (*Payback*). Estos permiten evaluar la rentabilidad y sostenibilidad económica del proyecto Pet Zen.

A continuación, se señalan los indicadores del flujo de proyecto puro:

VAN	CLP \$358.853.893
TIR	30%
PAYBACK	
AÑOS	MESES
5	0
WACC	8,2%

Fuente: Elaboración propia en base a proyecciones financieras (2025).

El detalle completo del flujo de proyecto puro se presenta en el Anexo N° 6: Flujo de Proyecto Puro Pet Zen, que incluye la proyección de ingresos, egresos, costos, depreciación, inversión, impuestos y capital de trabajo.

Si bien los primeros años muestran pérdidas operativas, las que son propias del periodo de introducción al mercado, los flujos futuros compensan dichos déficits, alcanzando un equilibrio y crecimiento estable a partir del tercer año.

El flujo puro de Pet Zen demuestra que el proyecto es financieramente rentable, sostenible y con bajo riesgo en una proyección de cinco años.

Los resultados positivos de VAN, TIR y *Payback* respaldan la factibilidad económica del negocio, confirmando que el modelo posee una alta capacidad de generar valor en el mercado urbano de bienestar animal, comercializando productos inteligentes y eco sustentables.

7.15 Cálculo de indicadores VAN, TIR, *Payback* u otros indicadores

Para calcular los indicadores financieros del proyecto Pet Zen, utilizamos el flujo apalancado o financiado, el cual incorpora el efecto del préstamo bancario de CLP 140.000.000 otorgado a cinco años, con una tasa de interés de 11% anual.

Estos indicadores reflejan la eficiencia de la inversión, el tiempo de recuperación del capital y el valor generado para los inversionistas en función del riesgo asumido.

A continuación, se señalan los resultados principales del flujo apalancado.

VAN	CLP 487.621.721
TIR	43%
PAYBACK	
AÑOS	MESES
4	10
Ke	6,5%
IVAN	27

Fuente: Elaboración propia a partir del flujo apalancado de Pet Zen (2025).

Analizando estos resultados, se puede observar que el VAN representa el valor presente de los flujos de caja futuros descontados a la tasa de costo de capital. El resultado de CLP 487.621.721 es positivo, lo cual significa que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que además genera un excedente de valor para los inversionistas.

Siguiendo con el análisis, la TIR de 43% refleja la rentabilidad efectiva del proyecto considerando su estructura apalancada. Este valor supera ampliamente la tasa de costo de capital propio ($K_e = 6,5\%$), lo que evidencia una alta eficiencia en el uso de recursos financieros y una adecuada relación entre el riesgo y el retorno.

En relación con el periodo de recuperación (*payback*), de 4 años y 10 meses, indica el tiempo requerido para recuperar la inversión inicial, considerando los flujos netos después del pago de intereses y amortización del préstamo. Esto demuestra que el proyecto logra recuperar completamente su inversión antes de concluir con la proyección evaluada de cinco años.

El costo de capital propio (K_e) de 6,5% se calculó aplicando el modelo de valoración de activos de capital: Tasa libre de riesgo, tasas de mercado, beta apalancada y la estructura de capital (68% de deuda y 32% de fondos propios). Este costo refleja el rendimiento mínimo esperado por los inversionistas para compensar el riesgo asumido en un mercado emergente y competitivo.

Por último, el índice de valor actual neto (IVAN) mide la rentabilidad relativa de la inversión, mostrando cuántas unidades monetarias se generan por cada peso invertido. En el caso de Pet Zen, el IVAN es 27, lo cual significa que por cada CLP 1 peso invertido, el proyecto genera CLP 27 pesos de valor presente neto. Este resultado demuestra una eficiencia del capital invertido, impulsado por el apalancamiento financiero y el alto crecimiento proyectado de ingresos.

En resumen, el análisis de los indicadores financieros del flujo apalancado demuestra que el proyecto Pet Zen es altamente rentable y sostenible en el tiempo.

La combinación de un VAN positivo elevado, una TIR de 43% y un *payback* inferior a 5 años, evidencian una gestión eficiente de los recursos financieros y una correcta estrategia de apalancamiento. Además, estos indicadores son más favorables comparados con el flujo del proyecto puro expuesto anteriormente.

El detalle completo del flujo de proyecto se presenta en el Anexo N°: 7 Flujo Apalancado o Financiado Realista de Pet Zen, que incluye la proyección de ingresos, egresos, costos, depreciación, inversión, impuestos y capital de trabajo.

7.16 Análisis de sensibilidad:

El análisis de sensibilidad permite evaluar cómo los resultados financieros del proyecto Pet Zen varían ante cambios en las principales variables que afectan su desempeño, particularmente el nivel de ventas. Este análisis es fundamental para determinar la capacidad que tiene el negocio de adaptarse a los futuros cambios que pueden ocurrir en escenarios de incertidumbre del mercado, considerando tanto variaciones negativas como positivas de la demanda esperada.

Se construyeron tres escenarios de simulación:

- Pesimista (28% de conversión): representa una baja aceptación inicial del producto en el mercado.
- Realista (48% de conversión): escenario base, considerado el más probable, basado en los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada.
- Optimista (70% de conversión): escenario de alta penetración de mercado y expansión acelerada.

En cada escenario se calcularon los principales indicadores financieros (VAN, TIR, *Payback*, VAN e IVAN) utilizando la misma estructura de costos y tasa de descuento ($K_e=6,5\%$).

A continuación, se señalan los escenarios comparativos de Pet Zen

Escenario	Conversión	VAN - CLP	TIR	Payback (años)	Payback (meses)	Ke	IVAN
Pesimista	28%	-407.422.259	-20%	6 - 7		6,5%	-23
Realista	48%	487.621.721	43%	4	10	6,5%	27
Optimista	70%	1.298.116.637	124%	3	3	6,5%	72

Fuente: Elaboración propia con base en proyecciones financieras de Pet Zen (2025).

A continuación, se señala el comportamiento de flujos acumulados de Pet Zen en los tres escenarios:

FLUJO ACUMULADO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pesimista	-271.285.792	-449.734.439	-578.848.876	-684.267.472	-712.620.566	-400.106.754
Realista	-65.533.390	-226.225.766	-294.428.639	-226.059.436	58.368.159	766.312.017
Optimista	-339.694	-141.500.171	-142.700.325	76.167.802	636.320.528	1.865.033.258

Fuente: Elaboración propia, simulación de escenarios Pet Zen (2025).

Profundizando en cada escenario, se puede observar que en el escenario pesimista se refleja un contexto de baja conversión de ventas (28%) y una menor adopción de productos por parte del consumidor objetivo.

El resultado financiero arroja un VAN negativo de CLP -407.422.259 y una TIR de -20%, lo cual implica que el proyecto no recupera su inversión inicial ni cubre el costo de capital dentro del plazo proyectado de cinco años. A su vez, el flujo acumulado permanece negativo durante todo el periodo evaluado, evidenciando una situación de inviabilidad económica si el mercado no responde de acuerdo con lo proyectado.

Por otro lado, en el escenario realista, con una conversión de ventas del 48%, se considera el más probable y equilibrado según los resultados de la investigación de mercado aplicada a tutores de mascotas urbanas.

En este caso, el VAN es de CLP 487.621.721 y la TIR se sitúa en un 43%, superando ampliamente la tasa de descuento ($Ke=6,5\%$). Del mismo modo, el *payback* de 4 años y 10 meses demuestra que el proyecto recupera su inversión antes del quinto año, mientras que el IVAN de 27 confirma una generación de valor significativa por cada peso invertido.

El flujo acumulado se torna positivo desde el cuarto año, reflejando la maduración del modelo de negocio y la consolidación de la marca en el mercado *pet tech*.

En el escenario optimista, con una conversión de venta del 70%, supone una rápida penetración del mercado y un fuerte posicionamiento de la marca durante los primeros años. Se puede observar que el VAN asciende a CLP 1.298.116.637, con una TIR de 124%, lo que representa un retorno elevado sobre la inversión.

El periodo de recuperación (*payback*) de solo 3 años y 3 meses demuestra una recuperación temprana del capital invertido y una alta eficiencia operativa.

Este escenario refleja el potencial máximo del proyecto Pet Zen, en caso de un contexto favorable de mercado, reforzando su atractivo para inversionistas.

Este análisis de sensibilidad evidencia que el proyecto Pet Zen mantiene su rentabilidad y viabilidad bajo condiciones realistas de mercado, siempre que se cumpla con la tasa de conversión mínima del 48%.

Bajo este supuesto, los resultados financieros son sólidos y superan los parámetros de evaluación, mientras que los escenarios pesimistas destacan la importancia de estrategias de marketing y fidelización de clientes para alcanzar el volumen de ventas proyectado.

Por otro lado, el escenario optimista demuestra la escalabilidad del modelo de negocio, evidenciando que un aumento moderado en las ventas produce un incremento exponencial en el valor del proyecto.

En consecuencia, a lo analizado anteriormente, se decidió desarrollar y evaluar el proyecto en base al escenario realista apalancado, por representar el equilibrio entre el riesgo, rentabilidad y comportamiento esperado del mercado, garantizando una gestión financiera sostenible y responsable.

El detalle completo de los flujos apalancados optimista y pesimista del proyecto se presenta en los Anexos N° 8: Flujo Apalancado o Financiado – Escenario Pesimista / Flujo Apalancado o Financiado – Escenario Optimista.

Capítulo VIII: Conclusiones

El presente capítulo recoge las principales conclusiones del proyecto, integrando los resultados del análisis estratégico, operativo, financiero y de mercado. Su objetivo es evidenciar la coherencia global del modelo de negocio y destacar los factores que respaldan su ejecución.

1. Síntesis del modelo de negocio

Pet Zen se define como un emprendimiento innovador orientado al bienestar emocional de las mascotas urbanas, mediante productos tecnológicos y sostenibles. Su propuesta de valor combina tecnología *IoT*, materiales *eco-friendly* y una narrativa centrada en el vínculo humano-animal. El modelo de negocio B2C permite llegar directamente al consumidor, aprovechando el crecimiento del comercio electrónico y la tendencia de humanización de las mascotas.

2. Validación del mercado y oportunidades

La investigación de mercado evidenció una alta tenencia de mascotas en Chile (92%) y una preocupación creciente por su bienestar emocional. Asimismo, el 70% de los encuestados manifestó disposición de compra hacia productos de Pet Zen, confirmando la existencia de una demanda potencial. La baja oferta local en soluciones de acompañamiento emocional para mascotas refuerza la oportunidad de posicionar una marca diferenciada.

3. Estrategia y diferenciación competitiva

La estrategia de marketing propuesta integra *storytelling* emocional, presencia digital estratégica, alianzas con profesionales y una diferenciación basada en sostenibilidad y tecnología. Estos ejes estratégicos permitirán que, Pet Zen se consolide como una marca confiable y cercana, alineada con las nuevas tendencias de consumo consciente.

4. Resultados financieros y viabilidad

El análisis financiero demuestra que Pet Zen genera valor económico, con indicadores que superan ampliamente los parámetros mínimos de rentabilidad. La combinación de un VAN positivo, una TIR superior al costo de capital y un periodo de recuperación inferior a cinco años confirma la factibilidad del proyecto. Además, la estructura de costos y el crecimiento progresivo del equipo humano respaldan su sostenibilidad a largo plazo.

5. Impacto social y ambiental

Más allá de los resultados económicos, Pet Zen promueve prácticas de tenencia responsable, educación sobre bienestar animal y consumo sostenible. Su enfoque eco-tecnológico aporta a la reducción de residuos y fomenta la conciencia ambiental, generando un triple impacto: económico, social y ambiental.

El modelo Canvas de Pet Zen demuestra la coherencia entre la propuesta de valor, la estructura operativa y los resultados financieros obtenidos. La interrelación entre sostenibilidad, tecnología y bienestar animal sustenta su diferenciación competitiva. En conjunto, el proyecto se presenta como una iniciativa integral, rentable y socialmente responsable, con potencial de consolidarse en el mercado nacional como un referente en productos para el bienestar emocional de las mascotas.

BIBLIOGRAFÍA

- ADUANAS Chile. (2018). Productos que requieren autorización o visto bueno. <https://www.aduana.cl/productos-que-requieren-autorizacion-o-visto-bueno/aduana/2018-12-13/161927.html>
- ALLPETFOOD. (2024). Pet Tech: Tecnología de punta para la industria de las mascotas de la mano de startups. <https://allpetfood.net/entrada/pet-tech-tecnologia-de-punta-para-la-industria-de-mascotas-de-la-mano-de-startups-54763>
- ANDA. (2024). Desafíos de la sustentabilidad: 79% de los consumidores prefieren productos eco-friendly. <https://anda.cl/desafios-de-la-sustentabilidad-79-de-los-consumidores-prefieren-productos-eco-friendly/>
- ANDA. (2024). Estudio sobre consumidores y sustentabilidad en Chile.
- Agrocampo. (2024). Validación veterinaria de dispositivos tecnológicos para mascotas.
- All Pet Food. (2024). Tendencias del mercado pet-tech en Latinoamérica.
- All Petfood. (s.f.). Un mercado cada vez más “aposhuman friendly”: el boom de la industria de cuidados de mascotas en Chile. <https://allpetfood.net/entrada/un-mercado-cada-vez-mas-aposhuman-friendlyapos-el-boom-de-la-industria-de-cuidados-de-mascotas-en-chile-55014>
- Alles, M. (2009). Diccionario de competencias: La trilogía. Volumen I: Las competencias cardinales, genéricas y específicas. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- America Retail. (2025). Crece el mercado global de mascotas impulsado por el e-commerce y Latinoamérica. <https://america-retail.com/retail-especializado/mascotas/crece-el-mercado-global-de-mascotas-impulsado-por-el-ecommerce-y-latinoamerica/>
- BNC. (2017). Ley N° 21.020 sobre Tenencia Responsable de Mascotas y Animales de Compañía. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1106037&idVersion=2017-08-02>
- BNC. (s.f.). Protección de datos personales. <https://www.bcn.cl/leychile/consulta/listaresultadosimple?cadena=protecci%C3%B3n%20de%20datos&itemsporpagina=10&npagina=1>
- Banco Central de Chile. (2023). Encuesta de créditos bancarios, primer trimestre 2023. <https://www.bcentral.cl/web/banco-central/contenido/-/detalle/encuesta-creditos-bancarios-primer-trimestre-2023>
- Banco Central de Chile. (2025). Tasas de interés nominales promedio ponderadas por plazo. Sistema de Información Económica y Financiera (Siete). https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TASA_INTERES/MN_TASA_INTERES_09/TMS_15/T311
- Blog Agrocampo. (s.f.). Pet Tech en el cuidado de las mascotas. <https://blog.agrocampo.com.co/pet-tech-en-el-cuidado-de-las-mascotas/#:~:text=Pet%20Tech%20es%20el%20nombre,dentro%20de%20la%20vida%20dom%C3%A9stica>
- Bolsa de Comercio de Santiago. (2025). Índice de Precios Selectivo de Acciones (IPSA). https://si3.bcentral.cl/Siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_ESTADIST_MACRO/MN_EST_MACRO_IV/PEM_INDBUR/PEM_INDBUR
- CADEM. (2022). Informe Chile que viene: mascotas. <https://cadem.cl/wp-content/uploads/2022/05/Informe-Chile-que-Viene-Mar-2022-Mascotas.pdf>
- CORFO. (s.f.). Financiamiento MIPYMES. <https://corfo.cl/sites/cpp/financiamiento-mipymes/>
- Cadem. (2025). Encuesta Cadem sobre tenencia responsable. Recuperado de <https://cademonline.cl>

- Chileconverge. (2024). Cómo las redes sociales impulsan el crecimiento de emprendedores en el mundo digital. <https://www.chileconverge.cl/post/c%C3%B3mo-las-redes-sociales-impulsan-el-crecimiento-de-emprendedores-en-el-mundo-digital>
- Chilenografía. (2024a, agosto). Chilenos y nuestra relación con las mascotas: una transformación del hogar. <https://chilenografia.cl/chilenos-y-nuestra-relacion-con-las-mascotas-una-transformacion-del-hogar/>
- Chilenografía. (2024b). Chilenos en modo mascota: cuánto nos ocupan y nos preocupan los nuevos reyes de la casa. <https://chilenografia.cl/chilenos-en-modo-mascota-cuanto-nos-ocupan-y-nos-preocupan-los-nuevos-reyes-de-la-casa/>
- Climatetrade. (2022). Consumidores y cambio climático: cómo están moldeando la identidad de tu marca. <https://climatetrade.com/es/consumidores-y-cambio-climatico-como-estan-moldeando-la-identidad-de-tu-marca/>
- Cumplimiento tributario pymes. (s.f.). Subsecretaría de Hacienda. <https://hacienda.cl/subsecretaria/noticias/subsecretaria-de-hacienda-detalle-a-gremios-pyme-bateria-de-medidas-de>
- Cámara de Comercio de Santiago. (2024). Informe sobre e-commerce y hábitos de compra online.
- Cámara de Diputados de Chile. (2025). Proyecto “No me abandones”: endurecimiento de sanciones por abandono animal.
- Cámara de Diputados. (s.f.). Proyecto de ley sobre tenencia responsable de mascotas. <https://www.camara.cl/legislacion/ProyectosDeLey/tramitacion.aspx?prmID=18349&prmBOLETIN=17705-15>
- DEDECÓN. (s.f.). Defensoría del Contribuyente de Chile. www.dedecón.cl
- DOISZ. (2025). Nova tendencia para consumidores. <https://doisz.com/es/blog/nova-tendencia-para-consumidores/>
- Damodaran, A. (2024). Industry Betas by Sector (Global). Stern School of Business, New York University. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Diario Financiero. (2024). Competencia internacional y plataformas digitales en el mercado pet.
- Diario Financiero. (2024). Impacto del dólar y e-commerce global.
- El Diario. (2025). Estudio sobre ansiedad por separación en mascotas urbanas.
- El Líbero. (2024). Natalidad y cambios socioculturales en Chile.
- El Líbero. (s.f.). La mascotización de Chile. <https://ellibero.cl/tribuna/la-mascotizacion-de-chile/>
- El Mostrador. (2025). Humanización de las mascotas en los hogares chilenos.
- El Mostrador. (2025, marzo 3). Qué tan grande es el negocio de las mascotas en Latinoamérica. <https://www.elmostrador.cl/agenda-pais/mascotas/2025/03/03/que-tan-grande-es-el-negocio-de-las-mascotas-en-latinoamerica/>
- Emol. (2025). Crecimiento del mercado de tiendas y servicios para mascotas en Santiago.
- Emol. (2025, junio 1). Boom de tiendas de mascotas en Santiago. <https://www.emol.com/noticias/Economia/2025/06/01/1167906/boom-tiendas-de-mascotas-santiago.html>
- Euromonitor International. (2024). Pet Products in Chile.
- Euromonitor International. (2025). Análisis de mercado de productos para mascotas en Chile.

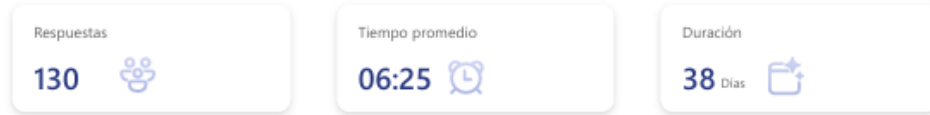
- Expert Market Research. (2024). Chile Pet Care Market Report.
- Expert Market Research. (2025). Chile Pet Care Market Forecast 2025–2034.
- HOLDED. (s.f.). Software de gestión de clientes. <https://www.holded.com/es/blog/software-de-gestion-de-clientes>
- IMARC Group. (2025). Global Pet-Tech Market Trends.
- IPSOS. (2024). Claves del consumidor chileno: el 52% se informa principalmente por redes sociales. <https://www.ipsos.com/es-cl/nuevo-estudio-claves-consumidor-de-ipsos-52-de-los-chilenos-se-informa-principalmente-por-rrss-la>
- Ipsos. (2024). Encuesta sobre consumo y redes sociales en Chile.
- LEY REP. (s.f.). ¿En qué consiste la Ley REP? <https://leyrep.carey.cl/en-que-consiste-la-ley-rep/>
- La Tercera. (s.f.). Construyendo una industria pet food de clase mundial. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/construyendo-una-industria-pet-food-de-clase-mundial/>
- La Vanguardia. (2022). Informe sobre ansiedad por separación en mascotas.
- MEDIVETONLINE. (s.f.). La humanización de las mascotas: cómo impacta en su bienestar. <https://medivetonline.cl/blogs/noticias/la-humanizacion-de-las-mascotas-como-impacta-en-su-bienestar>
- MINVU. (s.f.). Nueva Ley de Copropiedad Inmobiliaria. <https://www.minvu.gob.cl/nueva-ley-de-copropiedad-inmobiliaria/>
- MMA Chile. (s.f.). Ley REP y economía circular. <https://economiacircular.mma.gob.cl/ley-rep/>
- Marketing4eCommerce. (s.f.). Pasarelas de pagos online. <https://marketing4ecommerce.cl/pasarelas-de-pagos-online/>
- Ministerio del Medio Ambiente (MMA). (2024). Ley REP 20.920 sobre envases y embalajes.
- Ministerio del Medio Ambiente (MMA). (2025). Ecoetiqueta “Elijo Reciclar”.
- Municipalidad de Las Condes. (2025). Programas pet-friendly y campañas de tenencia responsable.
- Municipalidad de Providencia. (2025). Políticas locales de tenencia responsable y actividades pet.
- Municipalidad de Ñuñoa. (2025). Iniciativas de bienestar animal y ferias pet-friendly.
- Nestlé Chile. (2024). Programa Pets at Work. <https://www.nestle.cl/media/pressreleases/allpressreleases/nestle-chile-implementa-programa-pets-at-work>
- Norton. (2023). Can pets be hacked? <https://us.norton.com/blog/iot/can-pets-be-hacked>
- Poder Ambiental. (s.f.). Rol de los municipios en la tenencia responsable de mascotas. <https://consultas.poderambiental.cl/article/116-rol-de-los-municipios-en-la-tenencia-responsable-de-mascotas>
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
- ProChile. (2023). Estudio de Comercio Electrónico Internacional.
- Regiones Noticias. (2023, noviembre 23). La industria de mascotas en Chile crece un 77% durante los últimos 5 años. <https://regionesnoticias.cl/valparaiso/2023/11/23/un-mercado-para-petlovers-la-industria-de-mascotas-en-chile-crece-un-77-durante-los-ultimos-5-anos/30711>
- SERCOTEC. (2025). Programas de apoyo a emprendedores en Chile.

- SERCOTEC. (s.f.). Capital Abeja Emprende. <https://www.sercotec.cl/capital-abeja-emprende/>
- SERCOTEC. (s.f.). Capital Semilla Emprende. <https://www.sercotec.cl/capital-semilla-emprende/>
- SERNAC. (2024). Protección de los consumidores en comercio electrónico.
- SERNAC. (s.f.). Protección de los derechos de los consumidores. https://www.sernac.cl/portal/604/articles-78428_archivo_01.pdf
- SUBDERE. (2021). Encuesta PTRAC: Tenencia Responsable de Animales de Compañía. <https://proactiva.subdere.gov.cl/bitstream/handle/123456789/587/BoletinTecnicoEncuesta-PTRAC-final.pdf?sequence=1>
- Servicio de Electricidad y Combustibles (SEC). (2024). Normativa de certificación eléctrica para productos electrónicos.
- Servicio de Impuestos Internos. (2024). Tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado. https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm
- Shift Labor. (s.f.). Ley de 40 horas laborales en Chile: impacto, desafíos y soluciones. <https://www.shiftlabor.com/blog/la-ley-de-40-horas-laborales-en-chile-impacto-desafios-y-soluciones/>
- Superintendencia de Electricidad y Combustibles (SEC). (s.f.). Sitio oficial. <https://www.sec.cl>
- Tenencia Responsable Mascotas. (s.f.). Portal de educación y registro. <https://www.tenenciarresponsablemascotas.cl/>
- The Clinic. (2024, octubre 18). Tres emprendimientos chilenos que se aventuraron en el creciente mercado de mascotas. <https://www.theclinic.cl/2024/10/18/supermercado-exclusivo-seguros-y-guarderias-tres-emprendimientos-chilenos-que-se-aventuraron-en-el-creciente-mercado-de-mascotas/>
- Worldpanel by Numerator. (2025). Estudio sobre hogares con mascotas en Chile.
- XTB. (2025). El tipo de cambio en Chile: alerta por la volatilidad del dólar estadounidense. <https://www.xtb.com/cl/analisis-y-noticias/analisis-de-mercado/el-tipo-de-cambio-en-chile-esta-alerta-por-la-volatilidad-del-dolar-estadounidense>
- XTB. (2025). Informe económico sobre consumo y comercio electrónico en Chile.

ANEXOS

Anexo N° 1: Resultados Encuesta Pet Zen.

Información general sobre respuestas Cerrado



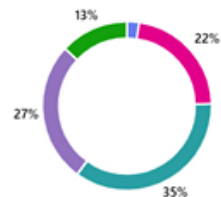
1. ¿Cuál es tu identidad de género?

Mujer	81
Hombre	48
No binario	0
Prefiero no decir	1



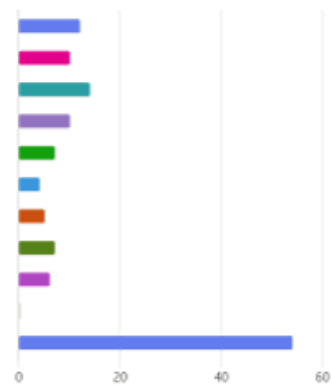
2. ¿Cuántos años tienes?

< 20	3
21 - 30	29
31 - 40	46
41 - 50	35
> 50	17



3. Indica comuna de residencia

Nuñoa	12
Santiago	10
Las Condes	14
Providencia	10
Macul	7
La Reina	4
La Florida	5
Maipú	7
Estación Central	6
Lo Bamechea	0
Otras	54



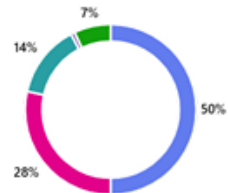
4. ¿Cuál es el tipo de vivienda en la que resides?

● Casa	62
● Departamento	68



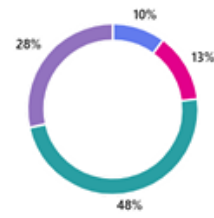
5. ¿Tienes mascotas en tu hogar?

● Sí, Perro	65
● Sí, Gato.	37
● Sí, Perro y Gato	18
● Sí, Otra Mascota	1
● No	9



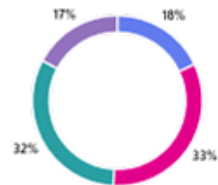
6. ¿Cuántas horas diarias aproximadamente pasas fuera de casa entre lunes y viernes?

● Menos de 3 horas	13
● 4 a 6 horas	17
● 7 a 10 horas	63
● Más de 10 horas	37



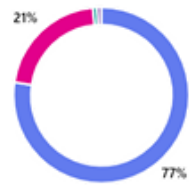
7. ¿Has percibido que tu mascota muestra señales de ansiedad o estrés cuando estás ausente?

● Sí, siempre	23
● Sí, ocasionalmente	42
● Pocas veces	41
● Nunca	22



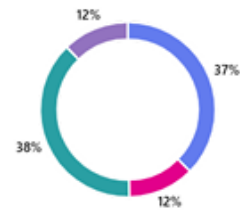
8. ¿Qué tan importante consideras el bienestar emocional de tu mascota?

Muy importante	99
Importante	27
Poco importante	1
No es importante	1



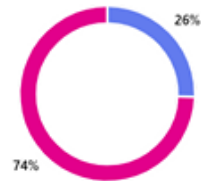
9. ¿Cuál o cuáles de las siguientes frases asocias más a lo que pasa con tu mascota cuando no estás en casa? Puedes seleccionar más de una alternativa

Está sola sin compañía	64
Tengo un servicio de cuidador o paseador	21
Dispone de distintos juguetes para entretenerse (pelota, mordedor de goma, peluche, etc.)	65
Cuento con dispositivos tecnológico (alimentador automático, cámara de monitoreo, etc.)	21



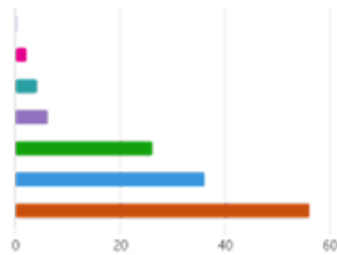
10. ¿Conoces o has utilizado dispositivos tecnológicos para el cuidado de mascotas?

Sí	33
No	96



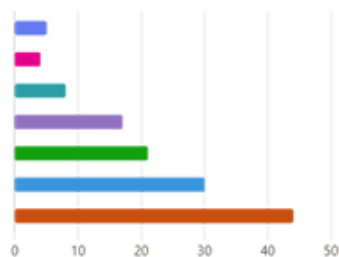
11. En una escala de 1 a 7, ¿Cuán interesante te parece esta idea?, Siendo 1 "para nada interesante" y 7 "Extremadamente interesante".

1	0
2	2
3	4
4	6
5	26
6	36
7	56



12. En una escala de 1 a 7, ¿Cuán probable es que tu ingreses a la plataforma de Pet Zen?, Siendo 1 "para nada probable" y 7 "Muy probable".

- 1 5
- 2 4
- 3 8
- 4 17
- 5 21
- 6 30
- 7 44



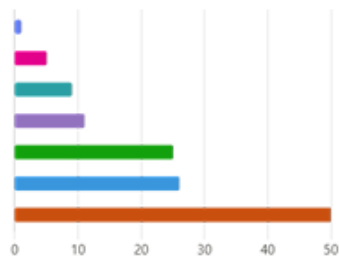
13. De los siguientes productos, ¿cuáles te interesarían para cuidar a tu mascota cuando no estás en casa? Puedes seleccionar más de una alternativa.

- Alimentador inteligente programable 79
- Dispensador automático de agua 75
- Cama refrescante o productos para confort térmico 32
- Aromaterapia / difusores relajantes 24
- Urinario con contenedor lavable 44
- Lanzador automático de juguetes 38
- Cinta trotadora para ejercicio en interiores 11
- Rueda de entrenamiento para gatos 24
- Collar inteligente con GPS y monitor de actividad 49
- Puerta automática para mascotas con llave inteligente 24
- Robot cuidador de mascotas 22



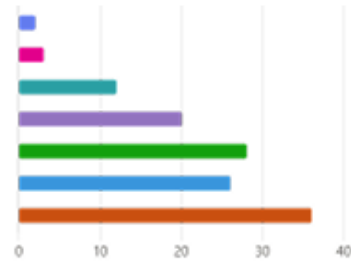
14. En una escala de 1 a 7, ¿Cuán probable es que tu cotizaras algunos de los productos que ofrece Pet Zen?, Siendo 1 "para nada probable" y 7 "Muy probable".

- 1 1
- 2 5
- 3 9
- 4 11
- 5 25
- 6 26
- 7 50



15. En una escala de 1 a 7, ¿Cuán probable es que tú compraras algún producto de los de Pet Zen?, Siendo 1 "para nada probable" y 7 "Muy probable".

● 1	2
● 2	3
● 3	12
● 4	20
● 5	28
● 6	26
● 7	36



16. ¿Qué tan relevante es para ti que estos productos sean ecoamigables y responsables con el medio ambiente?.

● Muy relevante	75
● Algo relevante	37
● Poco relevante	13
● Nada relevante	2



17.

1. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por el Alimentador inteligente de Pet Zen? Ingresar un monto.

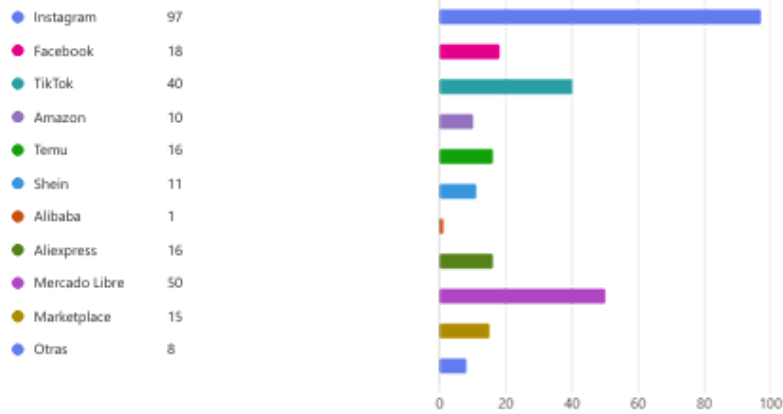
120
Respuestas

Respuestas más recientes
"35000"
"15000"
"35000"
...

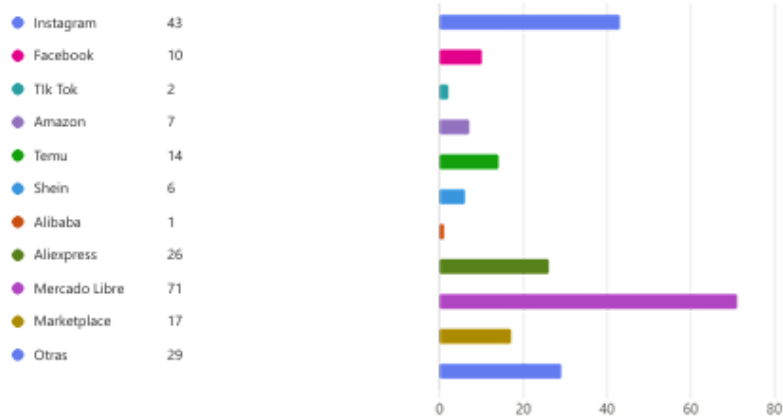
2 encuestados (2%) respondieron Lucas para esta pregunta.



18. ¿En qué plataformas te informas sobre productos nuevos y servicios para mascotas? Puedes seleccionar más de una opción



19. ¿En qué plataformas sueles comprar productos para tus mascotas? Puedes seleccionar más de una opción.



20. ¿Qué productos o servicios te gustaría que existieran para mejorar la calidad de vida de tu mascota?

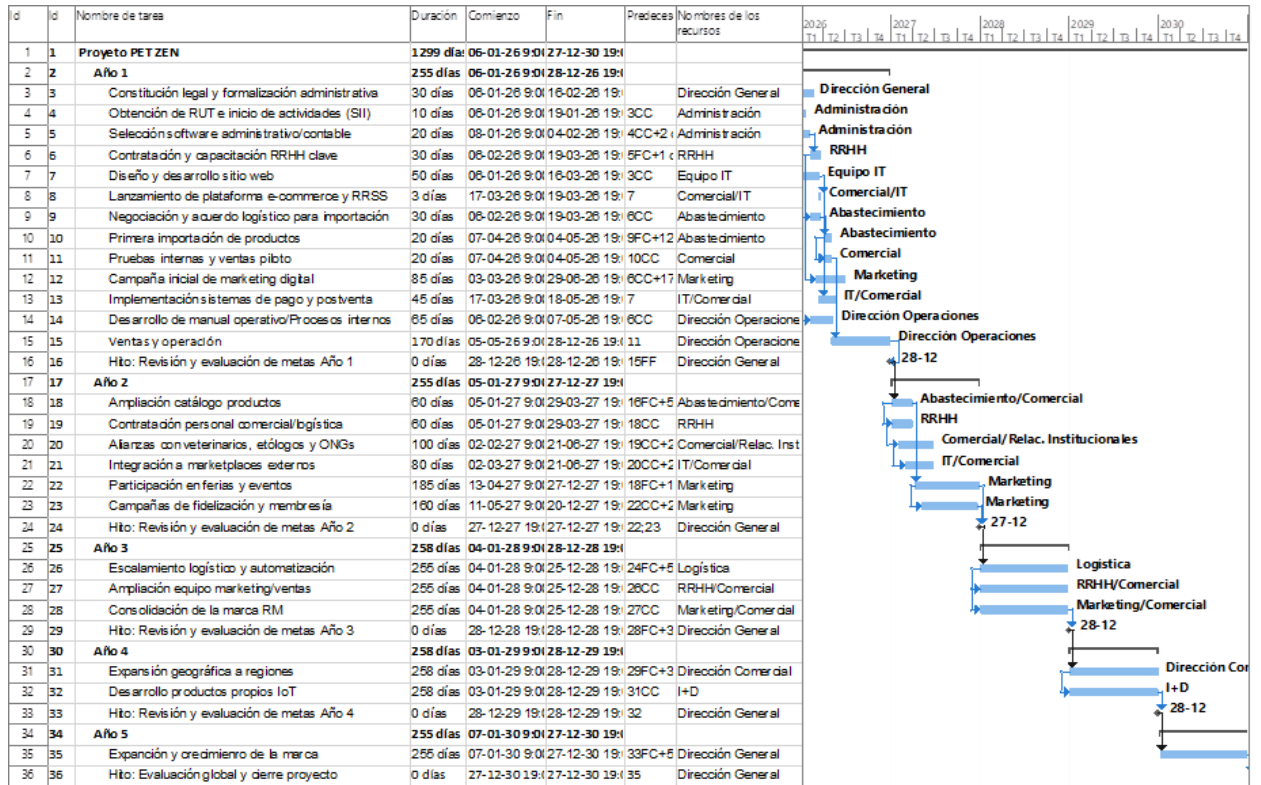
92
Respuestas

Respuestas más recientes
"No sé"
"alimentador inteligente a bajo costo pero para todo tamaño de perro"
...

7 encuestados (8%) respondieron Más para esta pregunta.



Anexo N° 2: LB implementación Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 3: Proyección de ventas mensuales (en CLP)

CRECIMIENTO	15%	10%	10%	5%	5%
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	4.740.000	22.052.335	62.917.886	179.512.072	307.026.562
FEBRERO	5.451.000	24.257.569	69.209.675	188.487.675	322.377.890
MARZO	6.268.650	26.683.326	76.130.642	197.912.059	338.496.784
ABRIL	7.208.948	29.351.658	83.743.706	207.807.662	355.421.623
MAYO	8.290.290	32.286.824	92.118.077	218.198.045	373.192.704
JUNIO	9.533.833	35.515.506	101.329.885	229.107.947	391.852.340
JULIO	10.963.908	39.067.057	111.462.873	240.563.345	411.444.957
AGOSTO	12.608.494	42.973.763	122.609.160	252.591.512	432.017.204
SEPTIEMBRE	14.499.768	47.271.139	134.870.076	265.221.088	453.618.065
OCTUBRE	16.674.734	51.998.253	148.357.084	278.482.142	476.298.968
NOVIEMBRE	19.175.944	57.198.078	163.192.792	292.406.249	500.113.916
DICIEMBRE	22.052.335	62.917.886	179.512.072	307.026.562	525.119.612
TOTAL	137.467.903	471.573.394	1.345.453.929	2.857.316.357	4.886.980.625

Fuente: Elaboración propia en base a cotizaciones de proveedores internacionales (2025).

Anexo N° 5: Inversión inicial y depreciación

			DEPRECIACION SEGÚN TABLA DEL SII					
	INVERSION	VALOR	AÑOS DP	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Stock	4.962.164						
2	Computadores	1.020.000	5	204.000	204.000	204.000	204.000	204.000
3	Mobiliario	1.625.000	5	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000
4	Página Web	1.500.000						
5	Impresoras	350.000	3	116.667	116.667	116.667		
6	Certificado digital (Acepta) por 3 años	30.000						
7	SII	30.000						
8	Registro de dominio (anual)	15.900						
9	Constitución de Sociedad	150.000						
10	Honorarios abogados	150.000						
11	Notaria	120.000						
12	Patente comercial	60.000						
13	Artículos de oficina	200.000						
14	Estudio de mercado	4.000.000						
15	Embajales ecofriendly (500 unid)	850.000						
16	Meses de garantía	3.000.000						

TOTAL INVERSION	18.063.064	DP	645.667	645.667	645.667	529.000	529.000
------------------------	-------------------	-----------	---------	---------	---------	---------	---------

Fuente: Elaboración propia.

Anexo N° 6: Flujo de Proyecto Puro Pet Zen.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		137.467.903	471.573.394	1.345.453.929	2.857.316.357	4.886.980.625
COSTOS		-85.230.100	-292.375.504	-834.181.436	1.771.536.142	3.029.927.987
MARGEN COMERCIAL		52.237.803	179.197.890	511.272.493	1.085.780.216	1.857.052.637
COSTOS FIJO		-26.760.000	-35.323.200	-46.626.624	-61.547.144	-81.242.230
RRHH		-102.667.582	-102.667.582	-250.696.062	-446.538.156	-446.538.156
MKT		-9.622.753	-33.010.138	-94.181.775	-200.012.145	-342.088.644
OTROS COSTOS		-36.000.000	-38.520.000	-41.216.400	-44.101.548	-47.188.656
DEPRECIACION		-645.667	-645.667	-645.667	-529.000	529.000
TOTAL COSTOS		-175.696.002	-210.166.586	-433.366.528	-752.727.993	-916.528.686
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-123.458.199	-30.968.697	77.905.965	333.052.223	940.523.951
PERDIDA ARRASTRE			-123.458.199	-154.426.896	-76.520.931	0
BASE TRIBUTARIA		-123.458.199	-154.426.896	-76.520.931	256.531.292	940.523.951
IMPUESTO 25%		0	0	0	64.132.823	235.130.988
MARGEN DESPUES DE IMPUESTOS		-123.458.199	-154.426.896	-76.520.931	192.398.469	705.392.963
DEPRECIACION		645.667	645.667	645.667	529.000	-529.000
PERDIDA ARTR		0	123.458.199	154.426.896	76.520.931	0
INVERSION	- 18.063.064					
CAPITAL DE TRABAJO	187.470.327					187.470.327
TOTAL FLUJO	205.533.390	-122.812.532	-30.323.030	78.551.632	269.448.400	704.863.963
FLUJO ACUMULADO	205.533.390	-328.345.923	-358.668.953	-280.117.321	-10.668.921	694.195.042

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 7: Flujo de Proyecto Apalancado o Financiado Pet Zen – Escenario Realista.

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		137.467.903	471.573.394	1.345.453.929	2.857.316.357	4.886.980.625
COSTOS		-85.230.100	-292.375.504	-834.181.436	-1.771.536.142	-3.029.927.987
MARGEN COMERCIAL		52.237.803	179.197.890	511.272.493	1.085.780.216	1.857.052.637
COSTOS FIJO		-26.760.000	-35.323.200	-46.626.624	-61.547.144	-81.242.230
RRHH		-102.667.582	-102.667.582	-250.696.062	-446.538.156	-446.538.156
MKT		-9.622.753	-33.010.138	-94.181.775	-200.012.145	-342.088.644
OTROS COSTOS		-36.000.000	-38.520.000	-41.216.400	-44.101.548	-47.188.656
COSTO FINANCIERO (INTERESES)		-15.400.000	-12.927.217	-10.182.428	7.135.713	3.753.858
DEPRECIACION		-645.667	-645.667	-645.667	-529.000	-529.000
TOTAL COSTOS		-191.096.002	-223.093.804	-443.548.956	-745.592.280	-913.832.828
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-138.858.199	-43.895.914	67.723.537	340.187.935	943.219.809
PERDIDA ARRASTRE			-138.858.199	-182.754.113	-115.030.576	0
BASE TRIBUTARIA		-138.858.199	-182.754.113	-115.030.576	225.157.359	943.219.809
IMPUESTO 25%		0	0	0	56.289.340	235.804.952
MARGEN DI		-138.858.199	-182.754.113	-115.030.576	168.868.019	707.414.857
DEPRECIACION		645.667	645.667	645.667	529.000	529.000
PERDIDA ARTR		0	138.858.199	182.754.113	115.030.576	0
INVERSION	-					
	18.063.064					
CAPITAL DE TRABAJO	-					
	187.470.327					187.470.327
PRESTAMO (CAPITAL)	140.000.000	-22.479.843	-24.952.626	-27.697.415	-30.744.131	-34.125.985
TOTAL FLUJO	65.533.390	-160.692.376	-68.202.873	68.369.203	284.427.596	707.943.857
FLUJO ACUMULADO	65.533.390	-226.225.766	-294.428.639	-226.059.436	58.368.159	766.312.017

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 8: Flujo de Proyecto Apalancado o Financiado Pet Zen – Escenario Pesimista

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		80.189.610	275.084.480	784.848.125	1.666.767.875	2.850.738.698
COSTOS		-49.717.558	-170.552.378	-486.605.838	-1.033.396.083	-1.767.457.993
MARGEN COMERCIAL		30.472.052	104.532.102	298.242.288	633.371.793	1.083.280.705
COSTOS FIJO		-26.760.000	-35.323.200	-46.626.624	-61.547.144	-81.242.230
RRHH		-102.667.582	-102.667.582	-250.696.062	-446.538.156	-446.538.156
MKT		-5.613.273	-19.255.914	-54.939.369	-116.673.751	-199.551.709
OTROS COSTOS		-36.000.000	-38.520.000	-41.216.400	-44.101.548	-47.188.656
COSTO FINANCIERO (INTERESES)		-15.400.000	-12.927.217	-10.182.428	7.135.713	3.753.858
DEPRECIACION		-645.667	-645.667	-645.667	-529.000	-529.000
TOTAL COSTOS		-187.086.522	-209.339.580	-404.306.550	-662.253.887	-771.295.893
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-156.614.470	-104.807.477	-106.064.263	-28.882.094	311.984.812
PERDIDA ARRASTRE			-156.614.470	-261.421.947	-367.486.210	-396.368.304
BASE TRIBUTARIA		-156.614.470	-261.421.947	-367.486.210	-396.368.304	-84.383.492
IMPUESTO 25%		0	0	0	0	0
MARGEN DI		-156.614.470	-261.421.947	-367.486.210	-396.368.304	-84.383.492
DEPRECIACION		645.667	645.667	645.667	529.000	529.000
PERDIDA ARTR		0	156.614.470	261.421.947	367.486.210	396.368.304
INVERSION	-					
	18.063.064					
CAPITAL DE TRABAJO	-					
	393.222.729					393.222.729
PRESTAMO (CAPITAL)	140.000.000	-22.479.843	-24.952.626	-27.697.415	-30.744.131	-34.125.985
TOTAL FLUJO	-	-178.448.646	-129.114.437	-105.418.596	-28.353.094	312.513.812
	271.285.792					
FLUJO ACUMULADO	-	-449.734.439	-578.848.876	-684.267.472	-712.620.566	-400.106.754
	271.285.792					

Fuente: Elaboración propia

Anexo N° 8: Flujo de Proyecto Apalancado o Financiado Pet Zen – Escenario Optimista

CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		200.474.026	687.711.200	1.962.120.313	4.166.919.688	7.126.846.744
COSTOS		-124.293.896	-426.380.944	-1.216.514.594	-2.583.490.206	-4.418.644.981
MARGEN COMERCIAL		76.180.130	261.330.256	745.605.719	1.583.429.481	2.708.201.763
COSTOS FIJO		-26.760.000	-35.323.200	-46.626.624	-61.547.144	-81.242.230
RRHH		-102.667.582	-102.667.582	-250.696.062	-446.538.156	-446.538.156
MKT		-14.033.182	-48.139.784	-137.348.422	-291.684.378	-498.879.272
OTROS COSTOS		-36.000.000	-38.520.000	-41.216.400	-44.101.548	-47.188.656
COSTO FINANCIERO (INTERESES)		-15.400.000	-12.927.217	-10.182.428	7.135.713	3.753.858
DEPRECIACION		-645.667	-645.667	-645.667	-529.000	-529.000
TOTAL COSTOS		-195.506.431	-238.223.450	-486.715.603	-837.264.514	-1.070.623.456
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		-119.326.301	23.106.806	258.890.116	746.164.968	1.637.578.307
PERDIDA ARRASTRE			-119.326.301	-96.219.495	0	0
BASE TRIBUTARIA		-119.326.301	-96.219.495	162.670.620	746.164.968	1.637.578.307
IMPUESTO 25%		0	0	40.667.655	186.541.242	409.394.577
MARGEN DI		-119.326.301	-96.219.495	122.002.965	559.623.726	1.228.183.730
DEPRECIACION		645.667	645.667	645.667	529.000	529.000
PERDIDA ARTR		0	119.326.301	96.219.495	0	0
INVERSION	- 17.989.020					
CAPITAL DE TRABAJO	- 122.276.630					122.276.630
PRESTAMO (CAPITAL)	140.000.000	-22.479.843	-24.952.626	-27.697.415	-30.744.131	-34.125.985
TOTAL FLUJO	- 265.650	-141.160.478	-1.200.154	218.868.127	560.152.726	1.228.712.730
FLUJO ACUMULADO	- 265.650	-141.426.128	-142.626.281	76.241.846	636.394.572	1.865.107.301

Fuente: Elaboración propia



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	No autorizo

Título	PET ZEN mientras tus dueños no están
Nombres del o los integrantes	Mónica Galleguillos Marín, Francisca Meléndez Ruiz y Gerardo Cayama Camargo
Carrera o programa	Ingeniería en Administración de Empresas
Profesor guía	Claudia Scherman Badia