



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS DE ECOPETSTORE, TIENDA EN LÍNEA DE
ACCESORIOS PARA MASCOTAS**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGISTER EN
GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

HERNÁN FELIPE RIVEROS PALMIÑO

**PROFESOR GUÍA:
GERARDO DÍAZ RODENAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
JUAN DÍAZ GONZÁLEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

PLAN DE NEGOCIOS DE ECOPETSTORE, TIENDA EN LÍNEA DE ACCESORIOS PARA MASCOTAS

El presente trabajo tiene el objetivo de desarrollar un plan de negocios de una tienda en línea de accesorios para mascotas que tiene como servicio fundamental la venta de accesorios para perros y gatos, con entrega dentro de la Región Metropolitana de Chile. Además, la oferta de valor incluye el servicio de asesoría en tenencia responsable de mascotas. La metodología utilizada en este plan se basó en técnicas y herramientas que permitieron realizar un análisis del entorno, análisis de la industria, análisis de mercado, análisis interno, definir un modelo de negocios, un plan estratégico y de marketing, un plan operacional, de recursos humanos, un análisis financiero y una definición de riesgos y sus mitigaciones. En el caso del análisis del entorno se muestra una situación positiva para el desarrollo del emprendimiento, aunque se tienen algunos factores que deben ser objeto de atención, sobre todo en la dimensión económica. En el caso del análisis de la industria, a pesar de que sigue siendo un sector atractivo para invertir, existen varios factores que complican el desempeño de los negocios como es el caso de la inexistencia de barreras de entrada, la existencia de muchos negocios, la rivalidad entre competidores y el nivel medio de negociación de los compradores. En la definición de las estrategias maestras se atienden estos factores de forma explícita.

El modelo de negocios se basa en dos elementos de diferenciación fundamentales: un sistema de entrega puerta a puerta, la política de marcas y una diversificación de los servicios de valor añadido. Teniendo en cuenta lo anterior, se definen los objetivos, la misión, la visión y los valores del negocio. Operativamente, la mezcla de marketing aporta al plan de negocios mediante una definición detallada de los servicios, una política de precios abarcadora basada en el benchmarking con empresas similares, una estrategia de canales de distribución puerta a puerta y de comunicación basada en marketing digital. Las conclusiones del desarrollo del plan de negocios sustentan la afirmación que el proyecto es viable y sostenible durante los primeros 5 años de la plataforma. Este planteamiento se basa en la propuesta de valor que se hace en relación al análisis del mercado y la industria. La viabilidad queda demostrada a través de una evaluación financiera de tres posibles escenarios, donde se llegó a la conclusión de que la inversión inicial de \$15.003.590 CLP es viable de acuerdo con los valores positivos del flujo de caja, siendo para el caso del escenario realista la Tasa de Descuento de 20%, el VAN \$4.770.021 y una TIR de 31%. De los 20 riesgos evaluados que pueden afectar el proyecto, solo 7 podrían llegar a ser extremos y éstos cuentan con un detallado plan de mitigación. Para finalizar se realizan recomendaciones para la puesta en marcha de la propuesta de negocios.

*Al Milo, Al Bachi,
al Roger Federer y al Bruce Lee
por tener un pedazo de mi corazón*

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quisiera agradecer a mi familia, Juan y Milo, quienes han sido mis consejeros, amigos, amores, compañía, confidentes, soportes y pilares fundamentales durante todo este proceso, sin ellos nada de esto hubiese sido posible. Do it for him.

Luego quisiera agradecer a mis padres Luisa Eliana y Jaime Hernán que con su amor incondicional me han guiado y, en los momentos más difíciles, han estado presentes. Espero algún día ser la mitad de lo valientes que han sido ustedes. Su historia de vida es una inspiración que me da luz en los momentos más oscuros.

A mi hermana Paulina y a mis hermanos Jaime e Ignacio que cada vez que lo he necesitado han ofrecido su ayuda incondicional, me han dado ideas, distracciones, alegrías y sugerencias que me aliviaron en este camino.

Al Bauti, por inspirarme todos los días a ser cada vez una mejor persona.

Agradezco a mis amigas y amigos, Carolina, Patricia, Natalia, Paola, Jessenia, Nicolás, Cristián y Pablo, que supieron darme espacio y apoyo cuando lo necesité, me han cuidado y se han preocupado por mí, tienen mi eterna gratitud.

A las que ya no están, a las que recuerdo con nostalgia y cariño cada vez que como un Super 8 o una cazuela.

A la Carmen por apoyarnos mutuamente en este camino que nos unió.

Agradezco a mis profesores Gerardo Díaz y Juan Díaz, cuya guía y visión crítica logró inspirarme para la realización del presente trabajo.

Gracias a todas y todos por estar ahí.

TABLA DE CONTENIDOS

RESUMEN EJECUTIVO	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
TABLA DE CONTENIDO	iv
INDICE DE TABLAS.....	vii
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes del plan de negocios.....	1
1.2. Descripción de la idea de negocio.....	2
CAPÍTULO 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	4
2.1. Definición de objetivos.....	4
2.2. Metodología.....	4
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	6
3.1 Político.....	6
3.2 Económico.....	6
3.3 Social.....	7
3.4 Tecnológico.....	8
3.5 Ecológico.....	8
3.6 Legal.....	9
3.7 Valoración de los resultados del Análisis PESTEL	10
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	12
4.1. Descripción de la técnica a utilizar.....	12
4.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	12
4.2.1. Fuerza 1. Rivalidad entre competidores	12
4.2.2. Fuerza 2. Amenaza de nuevos competidores.....	13
4.2.3. Fuerza 3. Poder de negociación de los proveedores	14
4.2.4. Fuerza 4. Poder de negociación de los compradores.....	15
4.2.5. Fuerza 5. Amenaza de productos sustitutos.....	16
4.2.6. Valoración del atractivo de las Cinco Fuerzas de Porter.....	16
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE MERCADO.....	18
5.1. Mercado objetivo y segmentación.....	18
5.1.1. Descripción del mercado	18
5.1.2. Segmentación y mercado objetivo.....	21
5.2. Análisis de la competencia	22

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS INTERNO.....	23
6.1. Introducción al análisis interno	23
6.2. Estrategia.....	23
6.3. Estructura.....	24
6.4. Sistemas.....	24
6.5. Estilo.....	24
6.6. Valores compartidos	25
6.7. Personal	25
6.8. Habilidades	25
CAPÍTULO 7. ANÁLISIS FODA	27
7.1. Elaboración de la Matriz FODA.....	27
7.2. Elaboración de la Matriz de Factores Externos (EFE).....	28
7.3. Matriz de Factores Internos (EFI).....	30
CAPÍTULO 8. MODELO DE NEGOCIOS.....	33
8.1. Pilares del modelo de negocios	33
8.2. Planteamiento del Modelo de Negocios CANVAS.....	34
CAPÍTULO 9. PLAN ESTRATÉGICO.....	38
9.1. Definición de estrategias maestras	38
9.2. Objetivos de Marketing SMART	39
9.3. Definición de la misión, la visión y los valores.....	40
CAPÍTULO 10. PLAN DE MARKETING.....	41
10.1. Producto	41
10.2. Precio	42
10.3. Promoción	43
10.4. Plaza.....	44
CAPÍTULO 11. PLAN OPERACIONAL.....	45
11.1. Desarrollo de la Plataforma	45
11.2. Adquisición de tecnología.....	46
CAPÍTULO 12. PLAN DE RECURSOS HUMANOS.....	47
12.1. Necesidades de capital humano	47
12.2. Definición de responsabilidades por puesto de trabajo	47
CAPÍTULO 13. PLAN FINANCIERO	50
13.1. Estimación de ventas	50
13.1.1. Bases para realizar la estimación.....	50
13.1.2 Estimación de ventas e ingresos netos.....	50
13.2. Estimación de costos	52

13.3. Flujo de caja proyectado.....	54
13.4. Evaluación de la viabilidad del proyecto.....	55
CAPÍTULO 14. ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLAN DE MITIGACIÓN	57
14.1 Procedimiento a seguir para la definición y evaluación de los riesgos	57
14.2 Identificación de riesgos que pueden afectar el proyecto.....	57
14.3 Evaluación de los riesgos identificados.....	58
14.4 Plan de Mitigación de Riesgos	60
CAPÍTULO 15. CONCLUSIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	64

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Etapas para el desarrollo del Plan de Negocios.....	4
Tabla 2. Valoración de los factores identificados en el Análisis PESTEL.....	10
Tabla 3. Tipos de competencia en el mercado de mascotas	13
Tabla 4. Proveedores de accesorios para mascotas	14
Tabla 5. Valoración del atractivo de los factores de las 5 Fuerzas de Porter	16
Tabla 6. Comparación de ventas anuales 2005-2020	19
Tabla 7. Segmentación del mercado de la Empresa	21
Tabla 8. Principales competidores de la Empresa	22
Tabla 9. Evaluación del factor estrategia.....	23
Tabla 10. Evaluación del factor estructura	24
Tabla 11. Evaluación del factor sistemas	24
Tabla 12. Evaluación del factor estilo	25
Tabla 13. Evaluación del factor valores compartidos.....	25
Tabla 14. Evaluación del factor personal	25
Tabla 15. Evaluación del factor habilidades.....	26
Tabla 16. Matriz FODA de la Empresa.....	28
Tabla 17. Matriz EFE para la tienda de mascotas	29
Tabla 18. Matriz EFI para la Tienda de Mascotas.....	30
Tabla 19. Estrategia a implementar según matriz Producto-Mercado.....	34
Tabla 20. Modelo CANVAS de EcoPetStore.....	34
Tabla 21. Descripción de actividades clave del negocio	35
Tabla 22. Estrategias Maestras según Análisis FODA.....	38
Tabla 23. Objetivos SMART para EcoPetStore	39
Tabla 24. Marcas principales que comercializa EcoPetStore.....	41
Tabla 25. Gama de productos a comercializar en EcoPetStore.....	42
Tabla 26. Precios promedio de familias de productos de tres tiendas en línea	42
Tabla 27. Márgenes comerciales por tipo de producto.....	43
Tabla 28. Diferentes ofertas para el desarrollo de la plataforma.....	45
Tabla 29. Necesidades de recursos humanos de la Empresa.....	47
Tabla 30. Estimación de precios de adquisición de productos	51
Tabla 31. Propuesta de precio de venta por familia de productos	51
Tabla 32. Estimación de ventas en unidades (unidades de productos).....	51
Tabla 33. Ingresos y margen de ganancia estimados (CLP).....	52
Tabla 34. Costo de venta por escenario (CLP).....	53
Tabla 35. Costos de Capital Humano	53
Tabla 36. Otros costos fijos para la plataforma EcoPetStore	53
Tabla 37. Inversiones a realizar para la puesta en marcha de EcoPetStore.....	53
Tabla 38. Amortización de las inversiones.....	54
Tabla 39. Flujo de caja proyectado (CLP).....	54
Tabla 40. Valor actual Neto del Proyecto.....	56
Tabla 41. Tasa Interna de Retorno para el Proyecto.....	56
Tabla 42. Análisis de sensibilidad del proyecto	56
Tabla 43. Identificación de riesgos por objetivo	57
Tabla 44. Evaluación final de los riesgos identificados	59
Tabla 45. Plan de mitigación de riesgos extremos	60

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Tendencia de la inflación en Chile (2019-2022).....	7
Figura 2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	12
Figura 3. Proporción de perros y gatos según preferencias	18
Figura 4. Gasto promedio de productos para mascotas	19
Figura 5. Tenencia de mascotas por segmento de población	19
Figura 6. Gasto en mascotas por segmento poblacional.....	20
Figura 7. Estimación de la intención de adquirir una mascota.....	20
Figura 8. Crecimiento de las ventas en línea 2000 a-2021	21
Figura 9. Respuesta a las Amenazas de la Tienda de Mascotas	29
Figura 10. Respuesta ante las Oportunidades de la Tienda de Mascotas	30
Figura 11. Respuesta ante las Debilidades de la Tienda de Mascotas.....	31
Figura 12. Respuestas ante las Fortalezas de la Tienda de Mascotas.....	32
Figura 13. Logo de la plataforma de venta en línea	43
Figura 14. Canales de Distribución de EcoPetStore.....	44
Figura 15. Equipo a adquirir por EcoPetStore.....	46
Figura 16. Furgoneta a adquirir por EcoPetStore	46
Figura 17. Comparación de utilidades estimadas	55
Figura 18. Escala de evaluación de probabilidad	58
Figura 19. Escala de evaluación del impacto del riesgo.....	59

CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes del plan de negocios

Los lazos afectivos entre las personas y los animales han jugado un papel primordial en la evolución de la especie humana, siendo la interacción entre humanos y mascotas uno de los factores que ha contribuido a moldear la naturaleza de la sociedad civilizada (Díaz y Olarte, 2016). A lo largo de la historia de la humanidad, las relaciones entre humanos y sus animales de compañía se ha descrito claramente en todas las civilizaciones del mundo (Díaz, 2015). En la actualidad, el papel que juegan las mascotas dentro de las familias ha crecido exponencialmente, estos animales se han convertido en parte esencial de la vida de sus dueños, para quienes forman parte de su ámbito familiar (Díaz y Olarte, 2016).

La evolución de las relaciones del hombre con sus animales de compañía, sobre todo en occidente, se relaciona con los procesos de domesticación, donde el recurso animal se conceptualiza como un bien de protección y compañía para el ser humano (Aguirre, 2017). Existen numerosos estudios que demuestran como las mascotas influyen positivamente en la salud y en la calidad de vida de los seres humanos, por los que los temas de bienestar animal ocupan cada vez más atención de instituciones y gobiernos. Esta temática se han consolidado en tres dimensiones: la ciencia, la ética y ley (Aguirre, 2017). Es precisamente en esta última donde ha existido muchos movimientos internacionales y donde los marcos jurídicos en todo el mundo han ido cambiando hasta establecer el maltrato de animal como un delito contra la llamada moral social (Mañalich, 2022).

En Latinoamérica, el mercado del sector de las mascotas ha crecido a 10.893 millones de dólares, siendo la región que mayor avance logró, por encima de Asia y Europa. Para el año 2023 se estima un crecimiento del 2,2% en la tenencia de mascotas, y se calcula el crecimiento entre el 6 y el 8% anual para la industria. En Chile, como en casi todas las partes del mundo, las mascotas se consideran como un miembro más de la familia, por lo que las compras para estos animales han crecido continuamente y las ofertas existentes en el mercado también. Tal es así, que la cantidad de tiendas para mascotas ha ido en aumento exponencial, solamente entre 2005 y 2020 las ventas en estos establecimientos han crecido hasta un 820% mientras que la cantidad de empresas creadas en el sector crece en un increíble 303%.

En el estudio “*El Chile que Viene*” (2019), donde se analizó el tratamiento que se le da a las mascotas, se muestra como estas han llegado a ser muy importantes para los chilenos, ya que el 73% de las personas encuestadas son poseedores de al menos una mascota, con independencia del tema generacional (SERNAC, 2021). En este mismo estudio, se evidencia el fuerte vínculo de los chilenos con sus animales de compañía, ya que un 96% declara que su mascota es un miembro más de su familia y un 57% declara que su mascota vive dentro de la casa (SERNAC, 2021). Con el interés en el cuidado de mascotas en auge, el marco legal chileno en materia de cuidados de mascotas está fortaleciéndose continuamente.

Actualmente, las mascotas adquieren un significado simbólico que le atribuyen las personas (Díaz, 2015). Esto causa el auge de la utilización integral de recursos, como alimento, vestimenta, herramientas de juego, y otros enseres que utilizan para la tenencia de la mascota. Inicialmente, incursionaron en este lucrativo negocio las grandes superficies y los supermercados, para que posteriormente comenzaran a surgir las tiendas de mascotas especializadas, que conforman un marco de negocios que ha escalado rápidamente, convirtiéndose en una oportunidad loable y con un mercado seguro.

El presente plan de negocios se basa en la apertura de una tienda en línea para la comercialización de una amplia gama de accesorios para mascotas, que va desde juguetes hasta bebederos, jaulas, correas, ropa, etc. La propuesta de negocio, que operará un 100% en línea, comercializará sus productos enfocándose en un nicho de mercado poco explotado hasta el momento por este tipo de negocios: los Millennials y la generación Z¹. Este sector de la población se está ganando en atractivo en lo que se refiere a la tenencia y cuidado de mascotas según estudios realizados en Chile, al mismo tiempo que es un segmento poblacional muy activo en cuanto al uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TICs).

1.2. Descripción de la idea de negocio

La implementación de una tienda en línea es coherente con el auge que el comercio electrónico está teniendo ahora mismo en Chile, donde la venta online de productos es año tras año más favorable. El elevado porcentaje de acceso a Internet y de uso de dispositivos móviles, junto a los avances en digitalización de mercados, ha traído consigo aumento de las alternativas de pago online (Carolina y Urzúa, 2020). En la actualidad la cifra de chilenos que compran a través de internet llega al 63%, lo que teniendo en cuenta los resultados hasta el año 2017, representa un crecimiento extraordinario. Se espera que los ingresos muestren una tasa de crecimiento anual (CAGR 2021-2025) del 8.82%, lo que redundará en un volumen de mercado proyectado de US \$ 8,698 millones para 2025. El comercio electrónico en Chile alcanza los 10.500 millones de dólares en 2022, cifra que supera los 6.079 millones conseguidos en 2019, los 9.423 millones en 2020, y queda por debajo de los 11.591 millones de 2021 en plena pandemia.

La idea de negocios inicial consiste en la creación de una tienda en línea de accesorios para mascotas que pueda operar inicialmente con envíos en la Región Metropolitana de Chile, para luego extenderse a otras regiones del país, según la oferta gane espacio en el mercado. La tienda contará con un espacio en la web para la tienda virtual y tendrá presencia también a través de plataformas como Instagram y Facebook con perfiles propios e información variada sobre las ofertas. Los productos que inicialmente se comercializarán serán los siguientes:

1. Correas, arnés.
2. Platos, comederos, bebederos.
3. Ropa.

¹ Llamaremos Generación Millennial a todas aquellas personas nacidas entre los años 1981 y 1993, y llamaremos Generación Z a todas aquellas personas nacidas entre los años 1994 y 2010.

4. Casas, jaulas y transportadores.
5. Juguetes.
6. Otros

Inicialmente se comienza con la comercialización de productos para perros y gatos, pero no se descarta una vez introducida la plataforma en el mercado incluir nuevos surtidos de productos de otros tipos de mascotas. Se pretende que el surtido de cada tipo de accesorio sea amplio, haciendo énfasis en un grupo de marcas llamadas "banderas", que son reconocidas por su calidad, aunque también se comercializaran accesorios de muchas otras marcas. La plataforma de venta tendrá todas las facilidades de una tienda virtual de estos tiempos, incluyendo un efectivo y fiable sistema de facturación. También cuenta con un sistema CRM para el seguimiento de las necesidades de los clientes.

A través de la tienda se prestarán los siguientes servicios:

1. Venta en línea de accesorios para mascotas.
2. Entrega del producto para la Región Metropolitana de Chile.
3. Ventas por pedidos.
4. Personalización de accesorios.
5. Facturación.

Además de esta oferta central, la tienda ofrece varios servicios de valor añadido como es el caso de: asesoría especializada sobre tenencia responsable de mascotas, información de soporte sobre tratamiento, instrucciones de uso de accesorios, asesoría en la adopción de mascotas, entre otros temas. En cuanto a la entrega de la mercadería, la propuesta prevé adquirir un transporte propio, minimizando los gastos por concepto de subcontratación y aumentando la capacidad de respuesta a los pedidos. La tienda pretende acercarse a un nuevo nicho de mercado de propietarios de mascotas, poco cubierto hasta ahora, al mismo tiempo que busca posicionarse a través de los beneficios adicionales que ofrece en materia de responsabilidad social, algo que muchos negocios similares en Chile no están haciendo. Para el desarrollo del plan de negocios primeramente se realiza el planteamiento de la idea base, que no solo se orienta en propiciar un lugar donde los dueños de las mascotas puedan adquirir los accesorios que necesitan, sino también sea una plataforma que contribuya a elevar la cultura en la tenencia responsable de mascotas.

CAPÍTULO 2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1. Definición de objetivos

El objetivo general del presente plan de negocios es el siguiente: *Desarrollar un plan de negocios para la puesta en funcionamiento de una tienda en línea de accesorios para mascotas que contribuya a la sostenibilidad, a la tenencia responsable y a las necesidades del tratamiento de animales de compañía.*

Por otra parte, a manera de alcances parciales se tienen los siguientes objetivos específicos:

1. Elaborar la idea de negocios en base a su pertinencia y la oferta de valor que se aporta al mercado de accesorios para las mascotas.
2. Identificar el contexto en el que se desarrolla el negocio, desarrollando los factores internos y externos, los aspectos clave de la industria y las características del mercado potencial.
3. Desarrollar una estrategia de marketing que contribuya al posicionamiento de la tienda en línea de accesorios para mascotas en el mercado.
4. Desarrollar el despliegue de recursos materiales, tecnología, inversiones, capital humano y procesos necesarios para la operación de la tienda en línea con vistas a garantizar su vitalidad, funcionalidad y sostenibilidad.
5. Estimar la viabilidad del modelo de negocios a través de una proyección de ventas, flujos de caja y el cálculo de los índices correspondientes.

2.2. Metodología

Para el desarrollo del plan de negocios se sigue un método detallado que se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Etapas para el desarrollo del Plan de Negocios

ETAPA	Nombre	Descripción	Técnicas
Etap 1	Análisis del Entorno y la industria	Se analiza el entorno que rodea la empresa, así como el estado actual de la industria.	Análisis PESTEL Las 5 Fuerzas de Porter
Etap 2	Análisis del Mercado	Se analiza el mercado en general donde se va a desarrollar la oferta de negocios, así como se describe el mercado meta	Encuestas Descripción del mercado Análisis competitivo
Etap 3	Análisis Interno	Se realiza la propuesta desde lo interno de las potencialidades de la empresa. Se tiene en cuenta además los aspectos a mejorar	Las siete "s" de McKinsey
Etap 4	Análisis FODA	Se realiza el análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.	Matriz FODA Matriz EFE Matriz EFE
Etap 5	Modelo de Negocios	Se define el modelo de negocio a implementar, así como los elementos elementales del mismo.	Modelo CANVAS
Etap 6	Plan Estratégico	Se realiza la propuesta de objetivos, se define la misión y la visión y objetivos de marketing.	Objetivos SMART
Etap 7	Plan de Marketing	Se define el Marketing Mix para la oferta: Producto, Precio, Plaza y promoción.	Marketing Mix

ETAPA	Nombre	Descripción	Técnicas
Etapa 8	Plan Operacional y Plan de recursos humanos	Se establecen las necesidades de tecnología, recursos y capital humano. También se influye el organigrama de la empresa y los procesos de prestación de los servicios.	Flujogramas Diagramas de Bloque
Etapa 9	Plan Financiero	Se realizan estimaciones de las ventas, costos, ingresos, para luego conformar el estado de resultados proyectado. Incluye además una valoración de la factibilidad financiera.	Estimación de variables Cálculo de Tasa de Descuento, VAN, TIR
Etapa 10	Análisis de Riesgos	Se analizan los riesgos que podrían presentarse en el marco en la implementación del negocio.	Análisis y evaluación de Riesgos
Etapa 11	Final	Elaborar las conclusiones y recomendaciones finales.	-

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1. Análisis PESTEL

3.1.1. Político

Chile posee una clasificación de riesgo A con una perspectiva estable en cuanto a los índices de corrupción política, “la posición fiscal y la credibilidad de las autoridades monetarias siguen siendo una de las principales fortalezas del país”². Lo anterior significa que la nación se encuentra en condiciones positivas para acceder a créditos por parte del sector público y/o privado, lo que favorece en gran medida los proyectos de inversión. Según el último estudio elaborado por el Centro de Estudios Públicos (CEP, 2023b), el efecto que ha provocado la llegada a la Presidencia de la República de Gabriel Boric y su programa de gobierno, indican que la dirección política, social y cultural de la sociedad chilena se encamina en dirección contraria a los programas de "Apruebo Dignidad a La Moneda" (CEP, 2023a). Se debe destacar que el índice respecto a la delincuencia e inseguridad subió 8 puntos en comparación al sondeo anterior realizado en agosto del año 2021. En cuanto a la tenencia de animales de compañía, se nota un cambio trascendental en cuanto a las políticas públicas. Anteriormente no era un tema que tuviera relevancia en las diversas administraciones, más allá de lo estrictamente legal. Hoy en día las políticas están siendo cada vez más exigentes con la tenencia responsable de mascotas y su cuidado. Estas acciones de los poderes gubernamentales y políticos responden a problemas de índole ecológica como es el caso del aumento de mascotas sin hogar con la afectación consiguiente al medioambiente.

3.1.2. Económico

Según estudios económicos de la OCDE, la economía chilena se recuperó rápidamente de la pandemia debido a un apoyo de políticas muy fuertes, que lograron una recuperación en tiempo record (OCDE, 2022). Las estrategias tomadas por las autoridades nacionales preparan a la nación para hacer frente a importantes retos estructurales, como es el caso del estancamiento de la productividad y la elevada desigualdad social. Las medidas tomadas han sido variadas y entre ellas destacan el reforzamiento de la competencia, la reducción las barreras reglamentarias, el incremento del gasto en investigación y desarrollo, entre muchas otras. A pesar de estas medidas el panorama económico sigue siendo complejo para Chile en 2022 y en lo que va del 2023. Existen variables macroeconómicas con una tendencia negativa en ese período como es el caso de la inflación (figura 1).

² <https://www.emol.com/noticias/Economia/2022/10/22/1076350/sratings-matiene-calificacion-riesgo-chile.html>

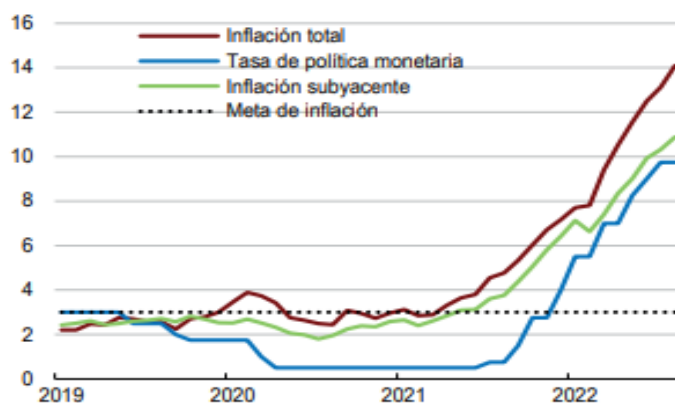


Figura 1. Tendencia de la inflación en Chile (2019-2022)

Fuente: (OCDE, 2022)

Según la OCDE (2022), las bajas presiones competitivas en varios sectores son una de las razones de la debilidad de la productividad, así como los complejos procedimientos de concesión de licencias y regulaciones, que constituyen obstáculos importantes para el emprendimiento y la competencia. En Chile, el crecimiento del PIB real en 2022 disminuyó a 2,4 % y el consumo se normalizó influido por una fuerte contracción de la política fiscal y monetaria. La economía chilena se encuentra en una situación difícil debido al estancamiento productivo (Salas, 2022), por lo que el Banco Central de Chile aplica una política monetaria contractiva desde julio de 2021 (Banco Central, 2022). Los factores externos son los mayores responsables de los precios en Chile, poniendo en peligro las iniciativas del Banco Central en su objetivo de controlar la inflación (Salas, 2022). El tipo de cambio nominal se afecta por estos factores alcanzando un máximo en julio de 2022 de 1.042,97 CLP/USD.

3.1.3. Social

En los últimos años, Chile ha avanzado considerablemente en los planos institucional, económico y social, por lo que ha mejorado los niveles de bienestar de la población y ha logrado aumentar de manera significativa el desarrollo humano en la nación (PNUD, 2022). Chile presenta una importante alza en el Índice de Desarrollo Humano (IDH), lo que ha permitido que sea clasificado en un nivel alto. Ejemplo de esto es que en el año 2021 el valor del IDH fue igual a 0.855 y creció un 21% desde el año 1990.

El ambiente social chileno se encuentra en constante movimiento debido a factores como las cotizaciones sociales afectan los incentivos para crear una oferta formal de empleo, especialmente para bajos ingresos. Las reformas futuras al sistema de pensiones deben prestar atención a los incentivos de formalización, estudiando cómo se incrementan las tasas de reemplazo de las pensiones (OCDE, 2022). La sociedad chilena ha sufrido diversos cambios culturales que han sido impulsados gracias a las nuevas tecnologías y, están en debate, diversos temas que siempre fueron controversiales para la población del país, como es el caso del matrimonio homosexual y la legalización del aborto (Castillo et al., 2023). Entre estos temas que generan discusión en la esfera social, está la tenencia responsable de mascotas, tópico muy debatido la esfera pública debido a su

impacto ecológico y familiar (Castillo et al., 2023), impulsado además por muchas organizaciones internacionales.

La relevancia social de las tecnologías de la información y la comunicación es cada vez más evidente. El estudio "Chile 3D" (GFK, 2023), establece que las redes sociales han tomado una relevancia importante para el desarrollo de la democratización de la información, ya no solamente como un entretenimiento, sino también para acceder a diferentes tipos de información y realizar compras. Esto influye directamente en los hábitos de consumo y las relaciones entre ciudadanos y las transformaciones sociales y políticas son hoy en día, parte de la discusión pública social. Actualmente existen muchas demandas sociales sobre los derechos de los animales y su cuidado responsable. Los movimientos de liberación animal, han puesto en debate el tema la redefinición de la forma en cómo se debe ver el ser humano en el planeta y como coexiste con otras especies (Villaruel, 2019).

3.1.4. Tecnológico

La Pandemia COVID-19, ha sido crucial para acelerar la transformación digital en Chile. Las empresas y la sociedad en su conjunto han debido adaptarse a nuevas formas de trabajo, compras y educación, las cuales se desarrollan de manera completamente virtual. Según datos recogidos por dicha organización internacional, la "identidad digital" de los ciudadanos chilenos ha crecido hasta un 40% durante el año 2020. El Programa "*Chile conectado sin brechas*", establece un conjunto de iniciativas, acciones, programas y proyectos para garantizar el acceso, aprovechamiento y el uso adecuado de la tecnología, sin que existan diferencias o discriminaciones (OCDE, 2022). Otro programa que ha tenido mucho éxito es "*Chile digitalizado*", que aborda la adopción de las tecnologías digitales en las actividades económicas y sociales (CEPAL, 2020).

Chile como nación no ha estado exenta a la llamada "*Digitalización de la economía*", que contiene políticas del Estado diseñadas para garantizar las condiciones adecuadas para que nuevos emprendimientos se inserten dentro de la economía digital, integrándose los individuos y las empresas locales en las nuevas cadenas de valor. Para hacer esto posible, se debe hacer frente a los retos en materia de digitalización de los procesos productivos (CEPAL, 2020). Para mayo de 2022 y según cifras estudiadas por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, "La fibra óptica emerge como la principal tecnología de Internet Fija, alcanzando un 58,3% de participación en el total de las conexiones de internet fija a marzo de 2022"³ y "El tráfico de datos de internet fija por tecnología de los últimos tres años muestra el verdadero peso de la tecnología de fibra óptica, constituyendo el 63,3% del tráfico de internet fija en marzo 2022".

3.1.5. Ecológico

El cuidado de las mascotas y su tenencia responsable está siendo objeto de atención por las instituciones chilenas como un problema ambiental muy serio. A través de iniciativas como el "*Programa Nacional de Tenencia Responsable de Animales de Compañía*" (PTRAC), se gestiona

³ https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2022/06/PPT_Series_MARZO_2022_V0.pdf

a través de plataformas, la actualización de la información respecto a la población canina y felina en Chile, ya que los animales de compañía sin hogar constituyen un problema en varias regiones. De acuerdo al Boletín Técnico “*Estimación de la población canina y felina del país y diagnóstico de la tenencia responsable*”⁴, un 88% de las personas encuestadas ha visto perros o gatos sin supervisión en la vía pública. Mientras que los problemas más recurrentes fueron los accidentes con personas con un 63,2% y la suciedad con un 59,2%.

Se plantea que la tenencia irresponsable de mascotas, sobre todo perros y gatos, se considera en Chile como una importante amenaza para la biodiversidad (Gobierno de Chile, 2021). El Ministerio del Medio Ambiente (MMA), la Corporación Nacional Forestal (CONAF), el Programa Mascota Protegida de la Subsecretaría de Desarrollo Regional (SUBDERE), el Servicios Agrícola y Ganadero (SAG), la Asociación de Médicos Veterinarios de Fauna Silvestre (AMEVEFAS) y el Colegio Médico Veterinario (COLMEVET), se unieron para el desarrollo de la “*Estrategia Nacional de Tenencia Responsable de Mascotas como una Herramienta para la Conservación de la Biodiversidad*”. Este instrumento constituye un paso de avance en el tema y un ejemplo de cómo se pueden unir varias organizaciones en un fin común.

3.1.6. Legal

En respuesta al impacto ambiental de la tenencia irresponsable de mascotas, la reacción del Gobierno de Chile no se ha hecho esperar y ha promulgado varias normativas para obligar a los dueños de mascotas a su adecuado tratamiento y cuidado. Estas normativas han tratado de fomentar el conocimiento sobre la tenencia responsable, el cuidado y bienestar animal, lo que puede ser un factor clave para observar mejoras en la salud humana, animal y medioambiental.

El marco legal respecto a la tenencia responsable de mascotas en Chile ha estado en continuo movimiento. En Chile, la Ley N°21.020, de 2017, del Ministerio de Salud, sobre tenencia responsable de mascotas y animales de compañía (PTRAC), establece normas destinadas entre otras cosas a: "Determinar las obligaciones y derechos de los responsables de animales de compañía, proteger la salud y el bienestar animal, proteger la salud pública, la seguridad de las personas, el medio ambiente, las áreas naturales protegidas y regular la responsabilidad por los daños a las personas y a la propiedad que sean consecuencia de la acción de mascotas o animales de compañía" (BCN, 2017). El núcleo central de esta norma jurídica está en el "Derecho de Igualdad Moral entre los animales y las personas" (Villarroel, 2019).

La PTRAC ha sido la iniciativa estatal que ha tenido a cargo la implementación de dicha norma. Para ello, realiza estudios destinados a comprender las principales causas y afectaciones que las poblaciones caninas y felinas tienen en la sociedad y el medioambiente. Estos esfuerzos se orientan a implementar políticas públicas que promuevan el trabajo conjunto y multisectorial que permitan resolver los problemas relacionados a las mascotas en el país y trabajar en disminuir los riesgos de

⁴ Boletín Técnico, “*Estimación de la población canina y felina del país y diagnóstico de la tenencia responsable*” Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo, Programa Mascota protegida y Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile, febrero de 2022.

tenencia responsable. Tradicionalmente, la opresión que han sufrido los animales de compañía se había formalizado en la sociedad, pero en los últimos tiempos se ha evolucionado en el combate a la injusticia y desigualdades que los animales sufren día a día, mediante cambios de la percepción sobre lo que son las mascotas (Villarroel, 2019).

Otro instrumento jurídico importante es la Ley N° 20.380 "Sobre Protección de Animales", donde en su artículo tercero plantea que “Toda persona que, a cualquier título, tenga un animal, debe cuidarlo y proporcionarle alimento y albergue adecuados, de acuerdo, al menos, a las necesidades mínimas de cada especie y categoría y a los antecedentes aportados por la ciencia y la experiencia” (BCN, 2009). La existencia en el Código Penal de aspectos relacionados con el delito de maltrato animal, contemplado en el artículo 291, en correspondencia con la ley 20.380/2009, eleva su marco punitivo desde presidio menor en su grado mínimo (61 días a 540 días), a presidio menor en su grado mínimo a medio (61 días a 3 años), y multa de dos a treinta unidades tributarias mensuales (Villarroel, 2019).

3.1.7. Valoración de los resultados del Análisis PESTEL

Una vez identificados los factores que caracterizan el entorno de la empresa, se realiza una evaluación del atractivo que cada uno de estos presenta para la propuesta de negocios (tabla 2).

Tabla 2. Valoración de los factores identificados en el Análisis PESTEL

Factores Clave del Entorno	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo
POLÍTICO					
Perspectiva estable en cuanto a corrupción				X	
Credibilidad de las autoridades monetarias					X
Condiciones para acceder a créditos por parte del sector público y/o privado					X
Incremento de las políticas públicas relacionadas con la tenencia de mascotas					X
Importantes retos estructurales			X		
ECONÓMICO					
Leve recuperación económica de la crisis de Covid 19					X
Incremento de la inflación	X				
Bajas presiones competitivas		X			
Debilidad de la productividad		X			
El PIB se contrajo después de una leve recuperación		X			
Normalización del consumo				X	
Política monetaria contractiva					X
SOCIAL					
Diversos cambios culturales en la sociedad chilena				X	
Importancia de las redes sociales en la democracia			X		
Cambios en los hábitos de consumo y las relaciones entre ciudadanos				X	
Grandes transformaciones sociales y políticas				X	

Factores Clave del Entorno	No atractivo	Medianamente no atractivo	Neutral	Medianamente atractivo	Muy atractivo
Chile ha avanzado considerablemente en los planos institucional, económico y social				X	
Alza en el Índice de Desarrollo Humano (IDH)				X	
TECNOLÓGICO					
Aceleración de la transformación digital					X
Nuevas formas de trabajo, compras y educación				X	
La "identidad digital" de los ciudadanos ha crecido				X	
Programa "Chile conectado sin brechas"				X	
Digitalización de la economía					X
Digitalización de los procesos productivos					X
Mejoramiento de las tecnologías de telecomunicaciones				X	
Incremento del tráfico de Internet					X
Incremento del uso de Internet para la vida cotidiana					X
ECOLÓGICO					
Cuidado de las mascotas y su tenencia responsable está siendo objeto de atención				X	
Programa Nacional de Tenencia Responsable de Animales de Compañía				X	
Problemática con los animales de compañía sin hogar				X	
Gran población felina y canina en Chile				X	
Estrategias y conocimiento sobre la tenencia responsable y bienestar animal			X		
LEGAL					
Cambios recientes en el marco legal					X
Ley N°21.020, de 2017				X	
Implementación políticas públicas				X	
Existencia en el Código Penal respecto del delito de maltrato animal				X	
Ley N° 20.380 "Sobre Protección de Animales"				X	

Fuente: Elaboración propia

De manera general el contexto se presenta atractivo para la propuesta de negocios. Un total de 30 de los factores identificados se evalúan como atractivos o muy atractivos. En el ámbito político resalta el incremento de las políticas públicas de tenencia responsable de mascotas, mientras que en lo económico la situación es menos favorable, resaltando como negativo la baja presiones competitivas y como positivo la rápida recuperación de la economía chilena luego de la crisis provocada por la Covid 19. Se debe resaltar la dimensión tecnológica, es una de las que más impacto positivo tiene, debido fundamentalmente en los avances de la economía digital.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

4.1. Descripción de la técnica a utilizar

Para el análisis del sector donde se desempeña la empresa se utiliza el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (figura 2). Respecto a este método Hill y Jones (2009), citado por Donawa y Morales (2018), consideran que ayuda a los directivos y especialistas en marketing a identificar las oportunidades y amenazas. Además, el modelo es eficaz para formular la estrategia y determinar la posición de una empresa frente a los competidores (Donawa y Morales, 2018).



Figura 2. Modelo de las 5 fuerzas de Porter
Fuente: (Porter, 2008)

4.2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

4.2.1. Fuerza 1. Rivalidad entre competidores

Existen una gran cantidad de tiendas de mascotas en Chile, aunque el mercado no se encuentra saturado y conserva un importante potencial de negocio. Las ventas anuales del sector se han incrementado llegando a un 820%, debido a la alta demanda de los propietarios de mascotas, muchos de ellos de clase media-alta. Ya en el año 2020, el número de tiendas dedicadas a la venta al por menor de alimentos y accesorios para mascotas en comercios especializados creció en un 303%, desplazando a las grandes superficies quienes tradicionalmente habían liderado este sector. Existe una gran rivalidad de las empresas del gremio de las mascotas, aunque existen muchas ofertas de productos, condiciones y servicios similares, con bajo nivel de diferenciación.

En Chile y específicamente la Región Metropolitana, la gran mayoría de las tiendas de productos para mascotas se basan en la venta física, algunas tienen canales en línea de venta, pero son pocas las que se dedican exclusivamente a vender a través de internet. Buscar la diferenciación a través de un servicio totalmente en línea es una opción viable, que ofrece muchas oportunidades en un mercado muy homogéneo en cuanto a precios, marcas y ofertas. Considerando los datos de mercado analizados con anterioridad, se observa que existe una alta rivalidad entre las empresas

en el rubro. En cuanto a la necesidad de capital, no constituye un impedimento para que exista competencia ni se incrementen los niveles de diferenciación. El acceso a los canales de distribución no constituye tampoco un problema, teniendo todas las empresas del gremio las mismas posibilidades.

4.2.2. Fuerza 2. Amenaza de nuevos competidores

El mercado de productos para mascotas en Chile se comporta de forma estable, aunque si se analizan datos de los últimos años se puede apreciar una tendencia al crecimiento, por lo que es un sector atractivo para nuevos inversores. En Chile, la oferta de productos para mascotas no tiene una especialización marcada, los alimentos, accesorios y medicamentos se pueden encontrar desde una veterinaria, un supermercado o una tienda de mascotas. Existen además fuertes competidores de establecimientos comerciales como es el caso de los supermercados, almacenes y distribuidoras (tabla 3).

Tabla 3. Tipos de competencia en el mercado de mascotas

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN
DIRECTA	
Tiendas especializadas tradicionales	Las tiendas tradicionales con puntos de comercialización físicos constituyen la principal competencia para un negocio de venta en línea de accesorios para mascotas. Estas tienen la ventaja de la interacción con el consumidor y la promoción de los productos directamente.
Tiendas de Mascotas	La mayoría de las tiendas que comercializan mascotas tienen también ofertas de accesorios, alimentos y otros productos. Estas tienen la ventaja de que ofertan un paquete completo que incluye la mascota, por lo que tiene un acceso a consumidores de forma regular. Estos establecimientos tienen el inconveniente que no tienen una amplia oferta.
INDIRECTA	
Clínicas Veterinarias	Muchas clínicas tienen adicionalmente ofertas de accesorios y medicinas para mascotas. Estas ofertas suelen ser limitadas.
Mercados, Supermercados, Hipermercados	Ha sido un canal tradicional donde se han comercializado productos relacionados con mascotas en secciones específicas. Estos productos son a veces genéricos y no prestan servicios de asesoría.
Comercializadoras	Suelen comercializar productos para mascotas al por mayor y al por menor a muy buenos precios. Tienen el inconveniente de que son necesarios altos volúmenes de compra y no es un servicio personalizado.
Venta informal	La venta no autorizada de accesorios para mascotas es algo muy presente en algunos sectores metropolitanos. Son una competencia a considerar por el alto volumen de ventas, aunque se trata de productos a muy bajo precio y de muy mala calidad.

Fuente: Elaboración propia

Estas empresas compiten acaparando una amplia porción de mercado, dejando las tiendas especializadas solo a aquellos clientes que desean encontrar un nivel mayor de personalización del servicio. Los propietarios de mascotas compran cada vez menos en supermercados los productos para estas y se están decantando por las tiendas especializadas. Estas tiendas son la mayor amenaza de competencia, ya que ofrecen servicios para las necesidades más exigentes.

En Chile existen barreras bajas para la creación de nuevas empresas, ya que las políticas a nivel gubernamental se enfocan en el fomento de la inversión, eliminando trabas legales y exigencias. Se está impulsando en gran medida el modelo de negocios digital a través de muchas iniciativas y

lo que se debe hacer para iniciar actividades de negocio en el "Servicio de Impuestos Internos" (SII) no es nada exigente, solo solicitan requisitos tales como tener clave secreta otorgada por el SII, ser persona natural chilena o extranjero con residencia y ser mayor de 18 años. Además, se otorgan muy buenos plazos para realizar el trámite. A través de instituciones como CORFO, que es la agencia del Gobierno de Chile que incentiva a aquellos ciudadanos interesados en desarrollar negocios innovadores y que requieran financiamiento para ponerlos en marcha, se facilita la incursión de nuevos actores al mercado (CORFO, 2021).

Chile ha perfeccionado sus políticas en los últimos tiempos, pero el gasto en I+D e innovación, sobre todo por parte del sector empresarial, sigue siendo considerado bajo con respecto a otros países de la región (iCuantix SpA, 2022), lo que puede considerarse una barrera de entrada de nuevos competidores en el comercio en línea. Si consideramos que hoy en día la transformación digital del Estado establece que muchos de los trámites ya pueden realizarse en línea, se puede deducir que es una forma de hacer negocio muy rentable, ya que los costos iniciales para operar son bajos. Finalmente, al revisar las exigencias legales para instalar una tienda de este tipo, podemos expresar que no existe una exclusividad ni barrera de entrada para poder llevar a cabo este modelo de negocios, por lo que la amenaza de nuevos competidores es alta.

4.2.3. Fuerza 3. Poder de negociación de los proveedores

La venta al por mayor de accesorios para mascotas tiene muchos canales de ventas en Chile de manera presencial y en línea, por lo que los suministros de los accesorios y otros productos de mascotas están disponibles en variedad de marcas y modelos. En esta diversidad de proveedores en la Región Metropolitana de Chile destacan las empresas que se muestran en la tabla 4.

Tabla 4. Proveedores de accesorios para mascotas

Logo	Empresa	Página web
	Sociedad de Mascotas	https://sociedadmascotas.cl
	Fast Store	https://www.faststore.cl/
	Casa de Mascotas	https://casademascota.cl/
	Lira	https://www.distribuidoralira.cl/
	Limax	https://limax.cl/
	MarbenPets	https://marbenpets.cl/
	Best for Pets	https://bestforpets.cl/tienda/proveedor/pet-counter
	Compras Aquí	https://comprasaqui.cl

Logo	Empresa	Página web
	Salupro	https://vet.salupro.com
	Lipidek	https://www.ludipek.cl
	San José	https://distribuidorasanjose.cl

Fuente: Elaboración propia

Existe una gran competencia entre los diferentes proveedores lo que genera una disminución del poder de negociación con los compradores. Aunque la demanda de la adquisición mayorista de productos para mascota es alta, la oferta también va creciendo rápidamente, por lo cual la oferta se debe adaptar para lograr precios competitivos.

4.2.4. Fuerza 4. Poder de negociación de los compradores

En Chile se pueden encontrar diversas empresas de venta al detalle que tienen dentro de su cartera de productos los accesorios para mascotas. Estas empresas son variadas tanto en tamaño como por su objeto social. En un primer grupo se tiene a las empresas de venta al detalle de gran tamaño y dispersión en el territorio nacional, como es el caso de los mercados, supermercados e hipermercados (nacionales y extranjeros). Les sigue un amplio grupo de establecimientos que se relacionan específicamente con el rubro de las mascotas como es el caso de las veterinarias, comercializadoras, tiendas de mascotas, etc. También existe una amplia red de venta informal de este tipo de productos de la cual no es posible levantar información fiable, pero se conoce que sus niveles de ventas no son despreciables.

Teniendo en cuenta que los propietarios de mascotas y las ventas de productos relativos a estas han crecido enormemente en los últimos 10 años, se puede hablar de un incremento de la demanda de una oferta más especializada y un mercado más exigente, que mira menos el precio y busca más calidad. Los compradores tienen una gran cantidad de opciones de compra en el mercado, por lo que poseen una mejor posibilidad de sondeo entre las diferentes alternativas, por lo que están en condiciones de buscar siempre la opción según sus necesidades y posibilidades económicas. Lo anterior provoca que el comportamiento de consumo sea cada vez sea más especializado y profesional. Como este sector productivo es tan atractivo para inversores, se ha generado una gran cantidad de oferta pero que al parecer no basta para cubrir la demanda del sector. Por cada local especializado en el rubro, hay 12.958 mascotas en el país⁵. A pesar de todo esto, el poder de negociación de los compradores es alto, ya que existe una gran variedad de comercializadoras y distintos tipos de tiendas que ofrecen servicios similares y que se adaptan a distintas necesidades del comprador.

⁵ Chile, país de mascotas: tiendas se han triplicado desde 2019, Diario Financiero, julio de 2022, <https://www.df.cl/empresas/retail/tiendas-de-mascotas-se-han-triplicado-en-chile-desde-2019>

4.2.5. Fuerza 5. Amenaza de productos sustitutos

La profesionalización de los productos de mascotas, motivado por el cambio de paradigma en el cual los animales son considerados un miembro más de la familia, hace que estos deban cumplir con estándares de calidad y seguridad que pueden variar de forma directa dependiendo del precio pagado. Los tutores de mascotas cada vez son más exigentes con los accesorios y productos que compran para ellas, por lo que tienden a no adquirir productos sustitutos que no vengan avalados de alguna manera. Es precisamente en esto en que se basa el auge de la venta especializada, donde no hay lugar para productos genéricos. Los accesorios para mascotas, como género de productos son únicos y, a pesar de la gran cantidad de oferta que de ellos exista, no es posible sustituirlos de una manera regular ya que la producción de estos tiene estándares que no son fácilmente repetibles. Por todas estas razones la amenaza de productos sustitutos es baja.

4.2.6. Valoración del atractivo de las Cinco Fuerzas de Porter

En la tabla 5 se muestra una valoración cuantitativa del atractivo de cada una de las fuerzas de Porter para la implementación de la idea de negocio.

Tabla 5. Valoración del atractivo de los factores de las 5 Fuerzas de Porter

Barrera de entrada	No atractivo	Algo no atractivo	Neutral	Algo atractivo	Muy atractivo	TOTAL
Fuerza 1. Rivalidad entre competidores						
Diferenciación del servicio						2
Necesidades de Capital						4
Acceso a canales de distribución						3
Regulaciones						5
PROMEDIO						3.5
Fuerza 2. Amenaza de nuevos competidores						
Cantidad de competidores						2
Crecimiento de la industria						4
Costos fijos						1
Diferenciación						4
Costos de cambio						2
PROMEDIO						2.6
Fuerza 3. Poder de negociación de los proveedores						
Presencia de sustitutos						4
Concentración de proveedores						4
Diferenciación						3
Costos de cambio de proveedor						3
PROMEDIO						3.5
Fuerza 4. Poder de negociación de los compradores						
Presencia de sustitutos						4
Concentración de clientes						3
Diferenciación						4
Costos de cambio a la competencia						4
PROMEDIO						3.75
Fuerza 5. Amenaza de productos sustitutos						
Relación precio-calidad del sustituto						4
Rentabilidad del sustituto						4
Costos de cambio						4
Propensión del usuario a sustituir						5

PROMEDIO							4.25
RESUMEN							
Rivalidad entre competidores							3.50
Amenaza de nuevos competidores							2.60
Poder de negociación de los proveedores							3.50
Poder de negociación de los compradores							3.75
Amenaza de productos sustitutos							4.25
PROMEDIO							3.52

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 5, la idea de negocios recibe una valoración aceptable para ser llevada a cabo, a pesar de que algunos elementos indican que la rentabilidad de la industria no es muy atractiva. La amenaza de nuevos competidores es uno de los aspectos a tener en cuenta, ya que no existen grandes barreras de entrada para la creación de empresas en el rubro. En segundo lugar, la rivalidad entre competidores también es alta por lo que la competencia obliga a estar constantemente realizando estrategias que logren captar clientes y aportar valor añadido. En tercer lugar, el poder de negociación de los compradores también es alto, lo que implica que los precios por los cuales se venderán los accesorios no dejan grandes márgenes de utilidad. En cuarto lugar, el poder de negociación de los proveedores es medio, lo que implica esfuerzos medianamente importantes para lograr captar parte del mercado. Teniendo en cuenta las pocas barreras de entradas de competidores y el alto nivel de negociación de compradores, es necesario el diseño de una oferta comercial para la empresa que sea innovadora, dada la escasa diferenciación existente en el mercado actual.

CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE MERCADO

5.1. Descripción del mercado y segmentación

5.1.1. Descripción del mercado

En Latinoamérica, el mercado de mascotas y de servicios asociados, ha crecido hasta 10.893 millones de dólares, siendo la región que presenta mayor crecimiento, por encima de Asia y Europa. En el continente americano se hace evidente que el mercado de las mascotas se ha modificado con los años, en estos momentos se requiere un mayor nivel de inversión en productos, alimentos, accesorios, implementos de aseo y muchas más novedades. Este sector se ha convertido en una oportunidad de negocio para muchos emprendedores y empresas en Latinoamérica, de diferente tamaño y capital.

Chile ha tenido un incremento en la cantidad personas que adquieren mascotas, ya sea producto de una compra o por adopción. Según la encuesta Cadem “*El Chile que viene, mascotas*” (2022), con respecto al año 2019 la tenencia de mascotas se incrementó en el 2022 un 13 %. Del total de encuestados en diciembre de 2020, un 73% afirmaron tener algún tipo de mascota, mientras que para marzo del 2022 dicho porcentaje aumentó hasta llegar a un 86%. Dentro de los tipos de mascotas preferidos por los chilenos un 79% de ellos tiene perros y un 52% de ellos gatos, siendo la misma respuesta para los distintos tipos de generaciones encuestadas en el estudio (figura 3).

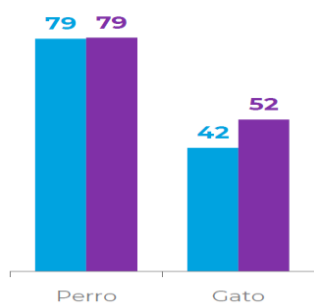


Figura 3. Proporción de perros y gatos según preferencias
Fuente: CADEM (2022)

La demanda de accesorios para mascotas crece a tasas aceleradas en Chile. La pandemia logró impulsar, para el año 2022, el comercio en línea, subiendo las ventas de elementos para mascotas por internet en 32 puntos porcentuales respecto al año 2019. Según datos obtenidos desde el Servicio de Impuestos Internos (tabla 6), entre los años 2005 y 2020, las ventas anuales de productos para mascotas han crecido en un 820%. A su vez, el número de empresas dedicadas al rubro de “Venta al por menor de alimento y accesorios para mascotas en comercios especializados” ha crecido en un 303% (tabla 6).

Tabla 6. Comparación de ventas anuales 2005-2020

Año	Ventas Anuales en UF	Número de Empresas
2005	2 734 103	1 829
2020	22 418 768	5 548
Incremento	820,00 %	303 %

Fuente: Elaboración propia

La Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (Subdere), dio a conocer el "*Informe del Programa Mascota Protegida*", donde se indica que existen 8.306.650 perros y 4.176.029 gatos que poseen tutores (se encuentran registrados). Según datos del CADEM, el gasto promedio declarado por los encuestados en el concepto de juguetes/accesorios es de \$7.201 pesos, y un 31% dentro de dicho promedio gasta entre 10mil y 30mil pesos mensualmente (figura 4).

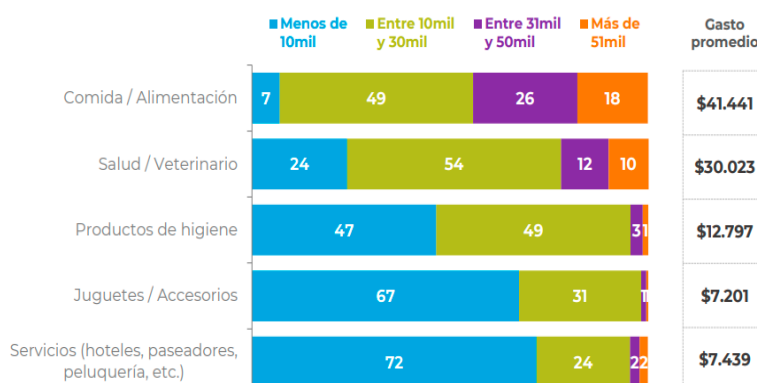


Figura 4. Gasto promedio de productos para mascotas

Fuente: CADEM (2022)

Ahora, al armonizar la información presentada con anterioridad y el microestudio realizado por GFK "Los chilenos y sus mascotas", se muestra que el 64% de los hogares en Chile poseen al menos una mascota, y en la Región Metropolitana dicha cifra asciende a un 70% (GFK, 2018). Según este estudio en 6 de cada 10 hogares chilenos hay al menos alguna mascota y en las casas con niños la cifra aumenta (figura 5).

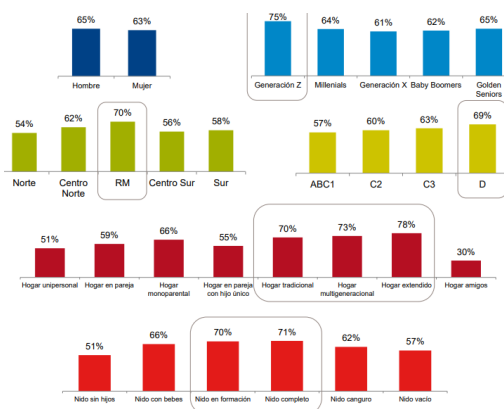


Figura 5. Tenencia de mascotas por segmento de población

Fuente: (GFK, 2018)

Según GFK (2018), los hogares que más invierten en sus animales son los de niveles socioeconómicos más altos y los del extremo del país. También se destaca que los hogares que

tienen mascotas muestran una preocupación mayor por los temas relacionados a la protección y cuidado de animales en general (GFK, 2018). Por segmento de población el gasto en mascotas se muestra en la figura 6.

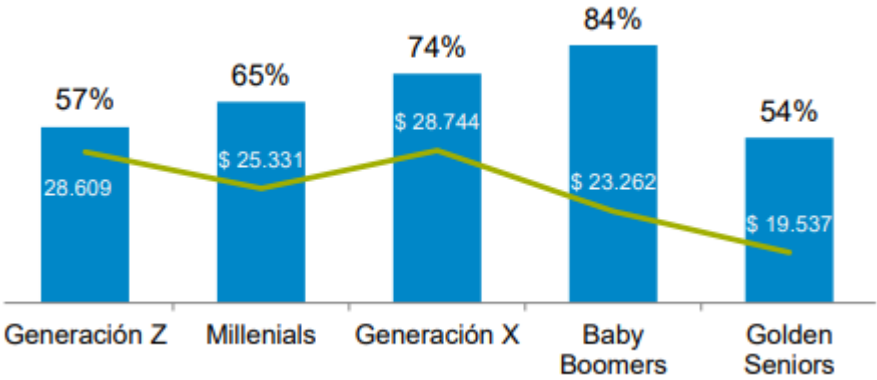


Figura 6. Gasto en mascotas por segmento poblacional
Fuente: (GFK, 2018)

En cuanto a las estimaciones del mercado potencial de productos de mascotas, la encuesta CADEM indica que de las personas encuestadas un 67% ha expresado que sí tendría una mascota (figura 7).

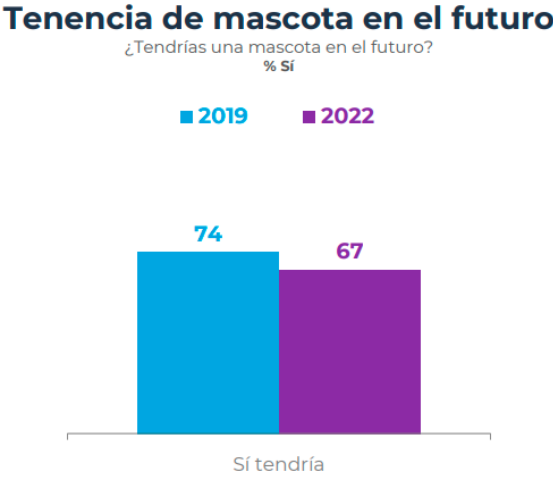


Figura 7. Estimación de la intención de adquirir una mascota
Fuente: CADEM (2022)

Durante la pandemia, las personas se acostumbraron a gastar menos y los niveles de gastos se reorientaron a otras necesidades y a través de otros canales (Future & Consumer Index, 2022). Los últimos años han modificado la relación de las personas con los aspectos tecnológicos. Según esta fuente, la opción de la compra digital se ha establecido como hábito a nivel mundial. Esta tendencia es aún más importante en Chile, donde la cifra aumenta hasta el 58% (Future & Consumer Index, 2022).

El uso de canales en línea para comprar accesorios para mascotas ha crecido, aunque aún quedan nichos por explotar. Según datos de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), en año 2022 en

Chile el comercio en línea llegará a 11.000.000.000, con una caída del 8% en relación con 2021, por la disminución de los ingresos de los hogares y el consumo, la inflación y el aumento de las tasas de interés. En el Chile de hoy, el comercio digital es un canal de ventas fundamental para el comercio, representando más de un 10% de las ventas totales en las ventas al detalle.



Figura 8. Crecimiento de las ventas en línea 2000 a-2021

Fuente: <https://enviame.io/e-commerce-chile/>

Chile se encuentra en el lugar 59 del ranking de la ONU en referencia al índice B2C de comercio en línea del 2020. En este resultado influyen variables como la proporción de personas que utilizan Internet, la proporción de personas con una cuenta, los servidores de Internet seguro y el puntaje de confiabilidad postal (Departamento de Inteligencia de Mercados, 2021). Según la encuesta "Global Consumer de Statista" (2020), con una base de 952 compradores en línea de Chile, ese está representado en su mayoría por personas entre 25 a 44 años.

5.1.2. Segmentación y mercado objetivo

En la tabla 7 se muestra la segmentación del mercado de la tienda en línea.

Tabla 7. Segmentación del mercado de la Empresa

Criterio de Segmentación	Segmento	CUBRIMIENTO		Segmento Meta (target)
		SI	NO	
Por sexo	Hombres	x		x
	Mujeres	x		x
Por naturaleza	Personas naturales	x		x
	Personas jurídicas			x
Por edad	Generación z	x		x
	Millennial	x		x
	Generación X	x		
	Baby Boomers	x		
	Golden Seniors		x	
Por localización geográfica	Región Metropolitana de Chile	x		x
	Otras regiones		x	
Nivel socioeconómico	Alto	x		
	Medio	x		x

Criterio de Segmentación	Segmento	CUBRIMIENTO		Segmento Meta (target)
		SI	NO	
Por tipo de mascota	Bajo	x		x
	Perros	x		x
	Gatos	x		
	Otros		x	

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 7 el mercado meta de la empresa son aquellos clientes de las generaciones Generación Z y Millennial (entre los 30 y 50 años), que viven en el sector oriente de la Región Metropolitana de Santiago de Chile, de ambos sexos, con un nivel socioeconómico medio-bajo y que sean tutores, especialmente, de perros.




Las principales características que tiene un cliente que pertenece al mercado meta son las siguientes:

1. Buscan bajos precios en los productos de mascotas que compran.
2. Buscan calidad en los productos de mascotas que compran.
3. Consideran a sus mascotas parte de su familia.

5.2. Análisis de la competencia

En la tabla 8 se muestra un análisis de los tres principales competidores de la empresa.

Tabla 8. Principales competidores de la Empresa

Factor	COMPETENCIA DIRECTA		
			
Catalogo en línea	X	X	X
Envío a Domicilio	X	X	X
Cobro Adicional por envío	X		X
Productos ecológicos	No especifica	No especifica	No especifica
Servicios de Asesoría	-	-	-
Modalidad de envío	No especifica	Tercerizado	No especifica
Formas de Pago	Tarjetas y efectivo	Tarjetas y efectivo	CRM, Tarjetas

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla 8, la oferta de los tres competidores directos es bastante homogénea, solo resalta la inclusión de servicios de asesoría y la implementación de un canal propio de entrega, como elementos diferenciadores que se deben explotar.

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS INTERNO

6.1. Introducción al análisis interno

Para realizar el análisis del microentorno se utiliza el Modelo de las 7 S, que es una metodología ampliamente utilizada por la empresa consultora mundialmente conocida McKinsey & Company (Méndez, 2015) y publicada por primera vez en el libro "In Search of Excellence" de 1982 por los autores McKinsey, Thomas J. Peters y Robert H. Waterman. Esta herramienta analiza siete factores (las 7 s del nombre en inglés de la herramienta), que describen el desempeño interno de una organización. Estos elementos son los siguientes:

1. Estrategia (Strategy)
2. Estructura (Structure)
3. Sistemas (Systems)
4. Estilo (Style)
5. Valores compartidos (Shared values)
6. Personal (Staff)
7. Habilidades (Skills)

6.2. Estrategia

La estrategia en este caso se define como la manera de alinear todos los recursos disponibles en el establecimiento para el logro de los objetivos trazados de la empresa. Para EcoPetStore representa aquellos aspectos que diferencian su oferta, como se manejan los recursos para insertarse en el mercado, como se despliegan las estrategias y cuáles son los factores de éxito. En la tabla 9 se muestra una evaluación cualitativa de la dimensión estrategia.

Tabla 9 Evaluación del factor estrategia

Ítem	Positivo	Negativo
¿Qué diferencia a la oferta de EcoPetStore?	La versatilidad de los servicios y la implementación de entrega puerta a puerta en 24 horas dentro de la zona metropolitana.	Solo se cuenta con un vehículo propio porque de presentarse un volumen alto de entregas se deben tercerizar entregas.
¿Cómo usa EcoPetStore los recursos para lograr los objetivos trazados?	EcoPetStore presenta un presupuesto ajustado a las necesidades de los servicios estimados.	En caso de presentarse ventas fuera de pronóstico no se tiene el capital de trabajo suficiente para enfrentar el incremento de los costos de ventas en la etapa inicial.
¿Cuál es la estrategia a nivel corporativo, de unidad o línea de negocio, funcional?	La empresa cuenta con un proyecto estratégico estructurado. Las estrategias de marketing se despliegan tanto a nivel estratégico como operativo.	No se presentan factores negativos.
¿Cuáles son los factores claves de éxito de oferta de EcoPetStore?	1. Estrategia multimarca 2. Enfoque en tres "marcas bandera" 3. Entrega puerta a puerta. 4. Enfoque de responsabilidad social	La limitante de comercialización a sólo perros y gatos.

Fuente: Elaboración propia

6.3. Estructura

La estructura se refiere a la forma en que la empresa se organiza, tiene en cuenta las relaciones de roles y responsabilidades representadas en el organigrama. Aborda como la estructura de la entidad aporta valor a sus resultados. En la tabla 10 se muestra una evaluación cualitativa de la dimensión estructura.

Tabla 10. Evaluación del factor estructura

Ítem	Positivo	Negativo
¿Cuáles son los procesos de EcoPetStore?	Existe claridad sobre los procesos que se ejecutan para la comercialización de los accesorios.	No se representa factores negativos
¿Qué relación entre dependencias y unidades de negocio?	La estructura de EcoPetStore es sencilla, dado que es un negocio pequeño y trabaja completamente en línea.	No se representa factores negativos
¿Canales y flujos de comunicación?	Existen definidos el flujo de información tanto vertical como horizontal.	No se representa factores negativos

Fuente: Elaboración propia

6.4. Sistemas

Los sistemas tienen relación con los procesos internos y sistemas de información, documentales, financieros, contables y comerciales que soportan el funcionamiento del negocio. En el caso de un emprendimiento digital, los sistemas son muy importantes porque son el soporte de todos los procesos y servicios. En la tabla 11 se muestra una evaluación cualitativa de la dimensión sistemas.

Tabla 11. Evaluación del factor sistemas

Ítem	Positivo	Negativo
¿EcoPetStore cuenta con los sistemas necesarios para que la organización funcione?	Se tiene claridad sobre que sistemas se necesitan de acuerdo a la complejidad del negocio. Inicialmente se desarrolla una plataforma de Tienda online con WordPress. El equipamiento adquirido es moderno.	La plataforma inicial contratada no ofrece todas las funcionalidades deseadas por lo que una vez alcanzados los primeros beneficios se debe proyectar su migración.
¿Cuáles son los sistemas más importantes?	La plataforma de ventas de la tienda y las funcionalidades iniciales.	No se cuenta con capital suficiente para implementar sistemas más robustos de facturación.
¿Cómo se controlan, evalúan y mejoran los sistemas?	Los sistemas funcionan correctamente para la etapa inicial.	La plataforma no es lo suficientemente robusta como para soportar la expansión del negocio.

Fuente: Elaboración propia

6.5. Estilo

La dimensión estilo se relaciona en como el liderazgo implementado en la empresa y la forma en que los patrones generales de los directivos. Tiene que ver además con la forma de interactuar tanto interna como externa. En la tabla 12 se muestra una evaluación cualitativa de la dimensión estilo.

Tabla 12. Evaluación del factor estilo

Ítem	Positivo	Negativo
¿Cómo se toman las decisiones?	EcoPetStore es un emprendimiento pequeño con un estilo de dirección abierto y participativo	No se representa factores negativos
¿Cómo los colaboradores perciben a sus líderes?	Existe un adecuado clima laboral	No se representa factores negativos
¿Qué tan burocráticos, o no, somos?	Las políticas del emprendimiento son a minimizar lo más posible la burocracia y prestar un servicio ágil que cumpla con los requisitos del cliente.	No se representa factores negativos

Fuente: Elaboración propia

6.6. Valores compartidos

Los valores se relacionan con los valores fundamentales que integran la empresa en torno a su propósito común y se presentan a través de las actitudes de los trabajadores y el clima laboral. Se vincula a como cada cual dentro de la empresa asume su rol de forma efectiva. En la tabla 13 se muestra una evaluación cualitativa de la dimensión estilo.

Tabla 13. Evaluación del factor valores compartidos

Ítem	Positivo	Negativo
¿Cuáles son los valores organizacionales de EcoPetStore?	Están claramente definidos los valores organizacionales	No se representa factores negativos
¿Cómo cada trabajador en su rol refleja los valores?	Los valores son del conocimiento de todos los trabajadores	No se representa factores negativos

Fuente: Elaboración propia

6.7. Personal

El personal es uno de los activos más importantes que tiene cualquier organización. Esta dimensión tiene en cuenta como la empresa lleva a cabo la selección, capacitación, evaluación e incluso la motivación de su personal. En la tabla 14 se muestra una evaluación cualitativa de la dimensión estilo.

Tabla 14. Evaluación del factor personal

Ítem	Positivo	Negativo
¿Cómo se sienten los colaboradores en EcoPetStore?	Aunque se trata de un colectivo pequeño, existe un clima adecuado de trabajo	No existen aspectos negativos
¿Falta personal en algún proceso?	El personal con que cuenta el emprendimiento es el que se necesita.	No existen aspectos negativos

Fuente: Elaboración propia

6.8. Habilidades

Tiene que ver con las competencias y habilidades de los trabajadores que a su vez suman las habilidades de la empresa.

Tabla 15. Evaluación del factor habilidades

Ítem	Positivo	Negativo
¿Cuáles son nuestras habilidades más fuertes?	La variedad de productos a comercializar dentro de la línea de perros y gatos	No existen aspectos negativos
¿Qué habilidades se deben desarrollar?	No existen aspectos positivos	No existen aspectos negativos

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 7. ANÁLISIS FODA

7.1.Elaboración de la Matriz FODA

Teniendo en cuenta todos los análisis realizados hasta el momento y con la imploración de otra información relevante se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la propuesta de negocios. La información que se ha tenido en cuenta se muestra a continuación:

Para las fortalezas y debilidades: El análisis interno.

Para las oportunidades y amenazas: El Análisis PESTEL, el análisis de la industria y la descripción del mercado.

a) Respecto a las fortalezas:

- Entregar servicios diferenciadores que sean un aporte tanto para el cliente como para la mascota y la sociedad. Se contará con despacho a domicilio y pago online. Se desarrollará un programa que fomente la tenencia responsable de mascotas y fomente la educación de los tutores de animales de compañía. Estos servicios adicionales están pensados para diferenciarse de la competencia y dar un valor agregado a la experiencia de compra, considerando el segmento objetivo elegido para el cual se dirigirá el presente proyecto.

- Al ingresar al mercado online de tiendas de mascotas, se generará competencia entre aquellos locales que cuenten con presencia de venta en línea, lo que promoverá un aumento en los servicios y productos asociados.

b) Respecto a las debilidades:

- El desconocimiento de la empresa en el mercado y la falta de imagen de marca.

- Existe un riesgo del capital de trabajo ya que la empresa no cuenta con una imagen de marca creada y un posicionamiento en el mercado.

- La gran cantidad de competencia existente en la industria.

c) Respecto a las oportunidades:

- Aprovechar la nueva tendencia que está creciendo a nivel mundial y nacional, que tiene que ver con considerar a las mascotas como miembros más de la familia.

- Entender y aprovechar las proyecciones de crecimiento del mercado de los accesorios de mascotas en Chile.

- Al ser una tienda en línea los costos asociados a tiendas físicas son inexistentes por lo que puede considerarse una amenaza para aquellas.

d) Respecto a las amenazas:

- La alta competencia existente en el rubro que se traduce en diferentes tipos de tiendas ofreciendo productos similares.
- Las bajas barreras de entrada y salida del negocio de la venta de accesorio para mascotas que facilitan la creación de tiendas en el rubro.
- Las relaciones entre algunas tiendas y sus proveedores al llevar mayor tiempo en operación.

En la tabla 16 se muestra la Matriz FODA que complementa el análisis realizado con anterioridad.

Tabla 16. Matriz FODA de la Empresa

INTERNO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca experiencia en el sector. 2. Empresa nueva y desconocida en el mercado. 3. Necesidades de equipamiento más potente para aumentar las funcionalidades de la oferta. 4. Imitaciones de oferta de determinadas marcas en la etapa inicial. 5. Pocas herramientas para realizar diferenciación de precios. 6. Control sobre los servicios propios y no por los tercerizados. 7. No existencia de suficientes contratos o posibilidades de estos con proveedores de prestigio. 8. Plataforma de ventas recién desarrollada. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Enfoque ecológico de la propuesta de negocios. 2. Portafolio exclusivo de proveedores y líneas de productos. 3. Productos certificados y cumpliendo las normas vigentes. 4. Dominio de la cartera de productos a comercializar por parte del personal de la empresa. 5. Capacidad para adaptarse a los cambios del mercado y necesidades del cliente. 6. Excelente relación calidad-precio. 7. Existencia de servicios posventa. 8. Oferta de productos nacionales e importados. 9. Alianzas estratégicas con organizaciones promotoras del cuidado de mascotas. 10. Equipo de trabajo con un perfil altamente calificado y especializado.
EXTERNO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Alta competencia en la venta informal. 2. Persistencia del consumidor en consumir productos en tiendas tradicionales. 3. Bajo posicionamiento de las marcas de productos a comercializar. 4. Bajas barreras de entrada. 5. Competencia de supermercados y grandes superficies. 6. Negocio fácilmente copiable. 7. Alto nivel de competencias en servicios dispersos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento en el gasto familiar para el rubro mascotas. 2. Incremento de las compras en línea en el contexto chileno. 3. Cambio de hábitos de los propietarios de mascota acerca del tratamiento de su cuidado. 4. Incremento en el porcentaje de hogares con mascotas. 5. Mayor conciencia en el cuidado y respeto hacia las mascotas. 6. Amplio marco legal en Chile respecto a la tenencia responsable de mascotas.

Fuente: Elaboración propia

7.2. Elaboración de la Matriz de Factores Externos (EFE).

La Matriz EFE permite realizar un análisis del estado interno y externo de la empresa, permitiendo identificar lo que se puede mejorar o lo que no está funcionando adecuadamente. También permite ver las oportunidades del mercado y las amenazas a las que está expuesta la empresa. La matriz de evaluación de factores externos evalúa las oportunidades y amenazas de la empresa. La calificación indica lo siguiente: 4 = Muy importante, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. La Matriz de Factores Externos (EFE) se muestra en la tabla 17.

Tabla 17. Matriz EFE para la tienda de mascotas

Factores Externos Clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
Crecimiento en el gasto familiar para el rubro mascotas.	0.10	1	0.10
Incremento de las compras en línea en el contexto chileno.	0.15	3	0.45
Cambio de hábitos de los propietarios de mascotas	0.20	3	0.60
Incremento en el porcentaje de hogares con mascotas.	0.10	4	0.40
Mayor conciencia en el cuidado y respeto hacia las mascotas.	0.10	3	0.30
Amplio marco legal en Chile respecto a la tenencia responsable	0.04	4	0.16
AMENAZAS			
Alta competencia en la venta informal.	0.02	1	0.02
Persistencia del consumidor en consumir productos en tiendas tradicionales.	0.01	2	0.02
Bajo posicionamiento de las marcas de productos a comercializar.	0.10	3	0.30
Bajas barreras de entrada.	0.02	3	0.06
Competencia de supermercados y grandes superficies.	0.05	4	0.20
Negocio fácilmente copiable.	0.05	3	0.15
Alto nivel de competencias en servicios dispersos.	0.06	4	0.24
TOTALES	1.00		3.00

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla anterior, el valor de la suma ponderada es superior al promedio (2,5), por lo que la plataforma de venta de accesorios de mascotas en línea puede operar con una alguna fortaleza de marca, aún en un mercado tan competitivo. En la figura 9 se muestra el análisis de las respuestas del emprendimiento ante sus amenazas.

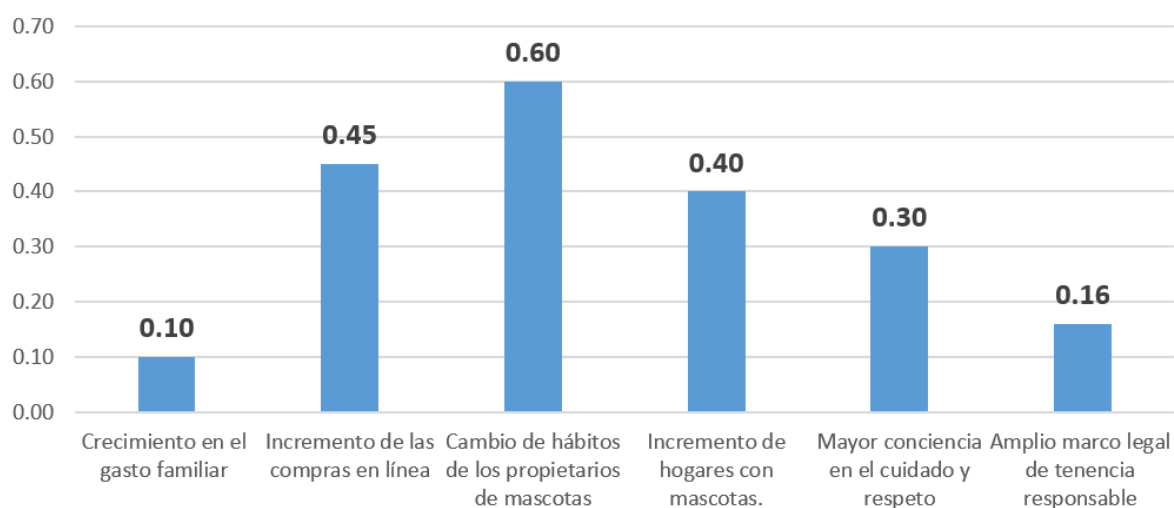


Figura 9. Respuesta a las Amenazas de la Tienda de Mascotas

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar, se observa una mayor respuesta en el caso del cambio de hábitos de los propietarios de mascotas, ya que la propuesta de negocios de EcoPetStore se basa en captar la

atención del segmento de propietarios de mascotas que destinan buena parte de sus ingresos personales a la tenencia responsable. Otra respuesta favorable es en el caso del incremento de hogares con mascotas, ya que el inventario inicial que se pretende contar en la tienda es muy variado y con presencia de varias marcas. En la figura 10 se muestra el análisis de las respuestas del emprendimiento ante sus amenazas.

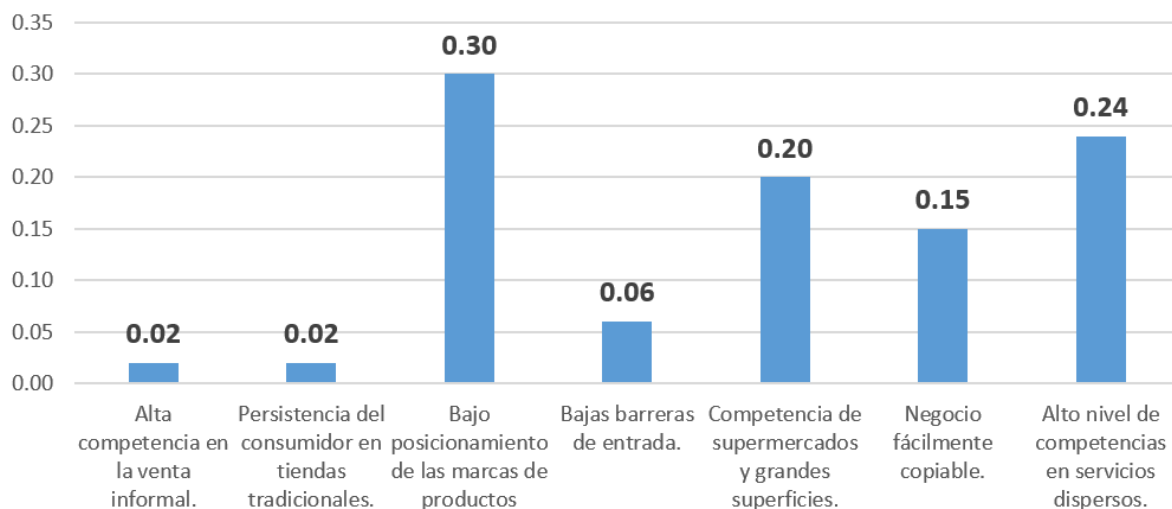


Figura 10. Respuesta ante las Oportunidades de la Tienda de Mascotas

Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se muestra que en el caso de la mejor respuesta ante oportunidades se presenta el bajo posicionamiento de las marcas de productos en la competencia actual. La política de comercialización de marcas de EcoPetStore se basa en la presencia de marcas banderas que son líderes en el mercado, y con ofertas adicionales de otras marcas menos importantes.

7.3. Matriz de Factores Internos (EFI).

La Matriz EFI evalúa las fortalezas y debilidades dentro de la empresa. La calificación indica lo siguiente: 4 = fortaleza importante, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad importante. La Matriz de Factores Internos (EFI) se muestra en la tabla 18.

Tabla 18. Matriz EFI para la Tienda de Mascotas

Factores Externos Clave	Peso	Calificación	Total Ponderado
DEBILIDADES			
Poca experiencia en el sector.	0.05	2	0.10
Empresa nueva y desconocida en el mercado.	0.03	2	0.06
Necesidades de equipamiento más potente	0.10	1	0.10
Imitaciones de oferta de determinadas marcas	0.10	1	0.10
Pocas herramientas para realizar diferenciación de precios.	0.10	2	0.20
Control sobre los servicios propios y no por los tercerizados.	0.02	2	0.04
No existencia de suficientes contratos	0.02	1	0.02
Plataforma de ventas recién desarrollada.	0.10	1	0.10
FORTALEZAS			
Enfoque ecológico de la propuesta de negocios.	0.01	3	0.03

Portafolio exclusivo de proveedores y líneas de productos.	0.01	3	0.03
Productos certificados y cumpliendo las normas vigentes.	0.02	4	0.08
Dominio de la cartera de productos a comercializar	0.10	4	0.40
Capacidad para adaptarse a los cambios del mercado	0.10	4	0.40
Excelente relación calidad-precio.	0.02	3	0.06
Existencia de servicios posventa.	0.02	3	0.06
Oferta de productos nacionales e importados.	0.10	4	0.40
Alianzas con organizaciones de cuidado de mascotas.	0.05	4	0.20
Equipo de trabajo con un perfil altamente calificado	0.10	4	0.40
TOTALES	1.00		2.58

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en la tabla 18 el valor de 2,58 superior al promedio muestra que internamente la empresa opera con fortaleza. En la figura 11 se muestra el análisis de las respuestas del emprendimiento ante sus debilidades.

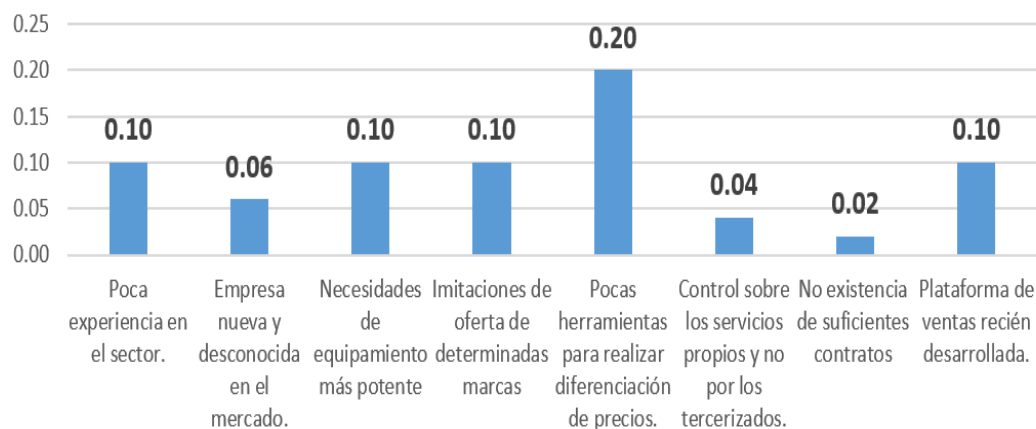


Figura 11. Respuesta ante las Debilidades de la Tienda de Mascotas

Fuente: Elaboración propia

La fortaleza competitiva de EcoPetStore se basa en la adquisición de medios tecnológicos para mejorar la experiencia del usuario en la plataforma., lo que queda demostrado por la alta respuesta en la debilidad de la no existencia de herramientas para diferenciar precios. En la figura 12 se muestra el análisis de las respuestas del emprendimiento ante sus fortalezas.

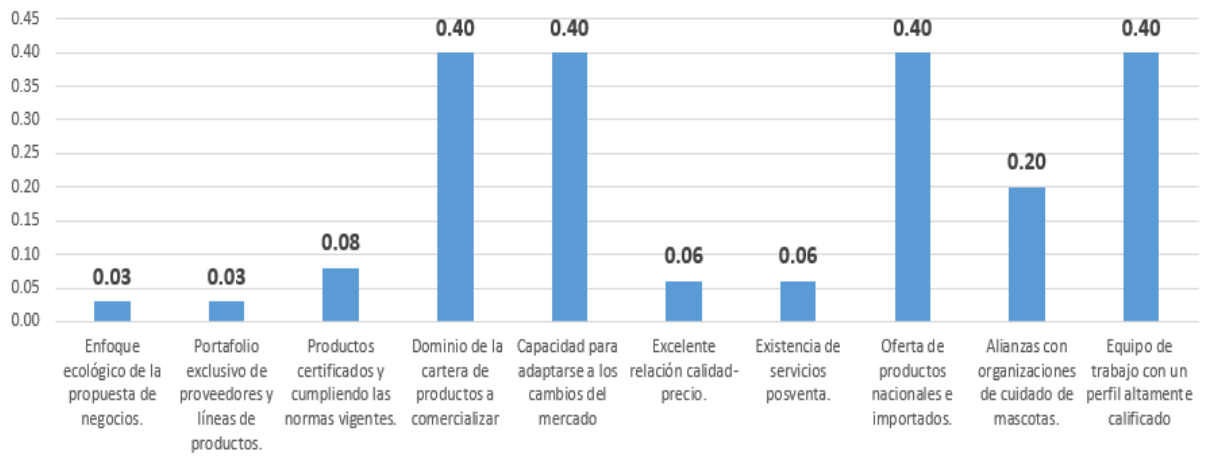


Figura 12. Respuestas ante las Fortalezas de la Tienda de Mascotas
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 8. MODELO DE NEGOCIOS

8.1. Pilares del modelo de negocios

La estrategia de negocio de la tienda en línea estará enfocada en la diferenciación de la competencia en los siguientes aspectos:

Ofertas variadas en cuanto a precio. Los productos que se comercializarán tendrán un amplio rango de precios, incluyendo tanto ofertas económicas como productos de alta gama. Los márgenes comerciales se prevén lo mínimamente posible, en correspondencia con los niveles de eficiencia operacional que se logren.

Servicio de afiliación. Como servicio de valor añadido se implementa un registro de los compradores, a los cuales se les da la posibilidad de formar parte de un club pagando una pequeña cuota de suscripción. El registro de los clientes contará con información como es el caso del volumen de compra mensual, marca del producto que más utiliza, edad y nombre de la mascota, productos de preferencia, etc. De acuerdo con la información otorgada con cada compra se realizarán recomendaciones de productos siguiendo las necesidades de la mascota y del cliente, contribuyendo a la fidelización. La base de datos de clientes permitirá hacer un seguimiento a los hábitos de consumo de los clientes y también la cantidad de veces que compran los productos que se ofrecerán en la tienda.

Calidad de los accesorios. Para la tienda la calidad de productos que comercializa es de extrema importancia. Los controles de los productos a comercializar son extremadamente rigurosos, así como la política de devoluciones y compensación. La certificación de los productos, aunque no se mantendrá como un requisito obligatorio, se tendrá en cuenta para la forma de contratos de larga duración.

Servicios de valor añadido. En el marco de la plataforma de ventas en línea se realizarán actividades de interés para los clientes como cursos, charlas informativas y talleres de temas para el cuidado de la mascota, higiene, nutrición o salud. Estas actividades serán anunciadas a través de las plataformas en línea que se utilizarán para la venta de productos como también a través de los canales de comunicación que los clientes indiquen al momento del registro.

Entrega de los productos. Es parte de la oferta de negocios inicial, cubriendo la Región Metropolitana de Chile de forma gratuita. por lo que se planea adquirir un transporte propio personalizado según la imagen de la marca. También se considera la contratación de transportes con terceros cuando la demanda crezca. El plazo de entrega de los pedidos se establece a 24 horas, pero se estima como promedio que se mantenga entre las 7 y las 10 horas como promedio. La estrategia comercial a implementar es desarrollo de producto según la Matriz Producto-Mercado (tabla 19).

Tabla 19. Estrategia a implementar según matriz Producto-Mercado

PRODUCTO		
MERCADO	EXISTENTE	NUEVO
EXISTENTE	Penetración en el Mercado	Desarrollo del Producto
NUEVO	Desarrollo del Mercado	Diversificación

Fuente: Elaboración propia

8.2. Planteamiento del Modelo de Negocios CANVAS

El modelo de negocios de EcoPetStore se define a través de la herramienta CANVAS (tabla 20).

Tabla 20. Modelo CANVAS de EcoPetStore

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON CLIENTES	SEGMENTOS DE CLIENTES
Organizaciones: 1. Fundación Chile Mestizo 2. Fundación Adopta. 3. Fundación Callejeritos de la Vega. 4. Organización no Gubernamental de Desarrollo MUSSA* 5. Corporación Siete Vidas. 6. Fundación Felinos. 7. Corporación Mirada Animal Chile. 8. Red Informativa del Movimiento Animal. Proveedores: Bags On Board, Bioline, Camon, Coasta, Cleandog.	1. Análisis del mercado. 2. Prospección de ventas. 3. Comercialización 4. Asistencia Posventa	Propuesta central: 1. Amplia variedad de precios para todas las posibilidades. 2. Entrega en 24 horas. 3. Marcas de alta presencia en el mercado. 4. Calidad 5. Amplio surtido. 6. Accesorios innovadores. Valor añadido: 1. Servicio de afiliación. 2. Asesoría sobre tenencia responsable de mascotas. 3. Charlas y materiales educativos.	1. Atención al cliente las 24 horas. 2. Información sobre estado de pedidos. 3. Asesoría sobre marcas. 4. Redes sociales.	Generación X y Millennial (entre los 30 y 50 años), que viven en el sector oriente de la Región Metropolitana de Chile, de ambos sexos, con un nivel socioeconómico medio-bajo y que sean tutores, especialmente, de perros
RECURSOS CLAVE		CANALES		
1. Surtidos de recursos para comercializar. 2. Información sobre clientes. 3. Infraestructura		Comercio electrónico Distribución puerta a puerta		
ESTRUCTURA DE COSTOS		FUENTES DE INGRESO		
1. Costo de desarrollo de la aplicación. 2. Costo de hosting y mantenimiento de la aplicación. 3. Publicidad. 4. Costos de comunicación.		1. Venta de accesorios para mascotas. 2. Ingresos por servicios de asesoría sobre tenencia responsable de mascotas.		

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla anterior, cada componente de negocios se describe de la siguiente manera:

SOCIOS CLAVE

La estrategia de sociedad de EcoPetStore se basa en dos socios clave: organizaciones y proveedores. En el caso de las organizaciones es muy importante la asociación estratégica con instituciones chilenas que se dedican al trabajo con las mascotas, ya sean ONGs, organizaciones públicas o privadas. En el caso de los proveedores las alianzas estratégicas se orientan

prioritariamente hacia las empresas proveedoras de las "marcas banderas". Con estas empresas se trazan estrategias de asociación a largo plazo.

ACTIVIDADES CLAVE

En la tabla 21 se muestra la descripción de las actividades claves a desarrollar.

Tabla 21. Descripción de actividades clave del negocio

Actividad	Descripción
Análisis del mercado	Realizar segmentación del público objetivo
	Investigación de la competencia
	Verificar las regulaciones existentes
	Analizar toda información obtenida
Prospección de ventas	Crear perfiles ideales de cliente
	Elaborar y actualizar base de datos de clientes actuales y potenciales
	Elaborar portafolios de oferta y promociones
	Seguimiento a clientes actuales y potenciales
	Retroalimentación con clientes actuales y potenciales
Comercialización	Realizar ventas en línea
	Facturación en línea
	Entregar pedidos a solicitud del cliente
Asistencia Posventa	Atención, tratamiento y solución de quejas y reclamos
	Devolución de productos defectuosos y resarcimientos

Fuente: Elaboración propia

PROPUESTA DE VALOR

Amplia variedad de precios para todas las posibilidades. Como la estrategia de comercialización de la tienda es multi-marca, existe una amplia variedad de precios de acuerdo a estas, existiendo además la categoría de productos genéricos para un sector de mercado con menor poder adquisitivo.

Entrega en 24 horas. La adquisición de un medio de transporte hace que la oferta de EcoPetStore se posicione en el mercado, estando en capacidad de establecer un atractivo plazo de entrega en la zona metropolitana de no más 24 horas.

Marcas de alta presencia en el mercado. La comercialización de las "marcas banderas" de alto prestigio a nivel internacional constituye un aspecto muy importante en la oferta comercial de la tienda.

Calidad. Las marcas comercializadas por EcoPetStore son de calidad reconocida en el mercado. Sus productos tienen una elevada garantía que puede variar dependiendo de la marca. Se implementa además un estricto control de entrada de los productos, donde a través de muestreos se realizan inspecciones de calidad del servicio, constituyendo una barrera de contención a devoluciones o reclamaciones.

Amplio surtido. Los accesorios que se comercializan en EcoPetStore son de una amplia variedad, cubriendo todos los tipos más comunes de accesorios y muchos que son innovadores en el mercado.

Tienen gran variedad en cuanto a materiales (cueros o sintéticos), en cuanto a prestaciones del accesorio, colores, texturas.

Accesorios innovadores. Se comercializa una línea de accesorios que son nuevos en el mercado a un precio accesible para los clientes. Muchos de estos productos no son conocidos por parte del gremio de poseedores de mascotas por lo que se trata de crear la necesidad en el cliente.

RELACIONES CON CLIENTES

Las relaciones con los clientes se realizan totalmente en línea. Se mantiene una línea de atención las 24 horas a través de la implementación de un ChatBot y un total de 12 horas con atención personalizada a través de un servicio de atención contratada a un tercero. A este canal se le agrega la posibilidad de registrarse en la plataforma y formar parte del club de dueños de mascotas de la empresa. A través de este grupo de comparte información privilegiada sobre promociones, nuevos productos, homologaciones, etc.

SEGMENTOS DE CLIENTES

El segmento objetivo se encuentra definido claramente: Generación Z y Millennial (entre los 30 y 50 años), que viven en el sector oriente de la Región Metropolitana de Santiago de Chile. Además de dirigirse a este segmento meta, EcoPetStore comercializa productos a un mercado mucho más amplio formado por todos los dueños de mascotas.

RECURSOS CLAVE

Surtidos de recursos para comercializar. Es uno de los recursos más importantes que se gestionan en EcoPetStore ya que de ellos depende la mayor cantidad de ingresos. Se pretende mantener niveles de surtidos adecuados para mantener cautivo al mercado.

Información sobre clientes. La información contenida en la base de datos de clientes es muy importante. Esta información se custodia a través de estrictos protocolos de seguridad y es continuamente actualizada.

Infraestructura. Es muy importante para el funcionamiento de la tienda en línea. Se trata de la plataforma o aplicación a través de la cual se realiza la venta y el soporte de facturación. Esta plataforma cuenta con todos los permisos y licencias necesarios.

CANALES

Como toda plataforma de ventas en línea, los canales de comunicación son estrictamente digitales. Se mantiene una comunicación en tiempo real y una comunicación diferida. En tiempo real se establece una comunicación a través del chat de la plataforma y mediante el Whatsapp. De forma diferida la comunicación se realiza a través de la mensajería propia de la plataforma y el e mail.

ESTRUCTURA DE COSTOS

Costo de desarrollo de la aplicación. Es un costo que se ejecuta al inicio de la puesta en marcha de la tienda. En el caso de EcoPetStore se realiza una aplicación a medida contratada con un tercero. Este proveedor se encarga además del mantenimiento de la plataforma y de la asistencia técnica.

Costo de hosting y mantenimiento de la aplicación. Se ejecuta de forma mensual de acuerdo a los precios del proveedor seleccionado.

Publicidad y comunicación. Es un gasto importante para EcoPetStore. Se basa sobre todo en la contratación de una campaña de marketing digital y en la administración de las redes sociales.

FUENTES DE INGRESO

Venta de accesorios para mascotas. Se trata de la fuente de ingresos más importante de la empresa. Procede de la facturación de los accesorios según el margen comercial aplicado.

Ingresos por servicios de asesoría sobre tenencia responsable de mascotas. Es una fuente alternativa de ingresos.

CAPÍTULO 9. PLAN ESTRATÉGICO

9.1. Definición de estrategias maestras

Teniendo en cuenta los resultados expuestos en el Análisis FODA se definen las estrategias maestras (tabla 22).

Tabla 22. Estrategias Maestras según Análisis FODA

ESTRATEGIAS	
FORTALEZAS-OPORTUNIDADES	FORTALEZAS-AMENAZAS
E1. Posicionar la empresa como un negocio de comercialización en línea de accesorios especializado con una fuerte relación precio-calidad y un modelo de negocios innovador.	E3. Captar la atención de nichos de mercado para los cuales es prioridad la atención de las mascotas al mismo tiempo que se manejan con la tecnología y son intensivos en el comercio electrónico.
DEBILIDADES-OPORTUNIDADES	DEBILIDADES-AMENAZAS
E2. Expandir el portafolio de surtidos incluyendo nuevas marcas internacionalmente conocidas, incluyendo accesorios innovadores de nueva introducción en el mercado a precios accesibles.	E4. Aumentar la capacidad de operación de la plataforma de ventas en línea para asumir un pronóstico elevado de ventas e interacciones.

Fuente: Elaboración propia

El despliegue de las estrategias maestras se realiza a través de las acciones siguientes:

E1. Posicionar la empresa como un negocio de comercialización en línea de accesorios especializado con una fuerte relación precio-calidad y un modelo de negocios innovador.

1. Realizar una rigurosa selección de las llamadas "marcas banderas" de manera que estas cuenten con prestigio internacional en cuanto a calidad.
2. Perfeccionar los métodos de definición de los precios finales de ventas de manera que existan ofertas de las "marcas banderas" a precios accesibles en correspondencia con los precios de la competencia, garantizando el cubrimiento de los costos.
3. Realización de ofertas especiales para las "marcas banderas" en determinadas temporadas.
4. Disminuir los plazos de entrega de la mercancía puerta a puerta tomándolo como elemento clave de diferenciación.

E2. Expandir el portafolio de surtidos incluyendo nuevas marcas internacionalmente conocidas, incluyendo accesorios innovadores de nueva introducción en el mercado a precios accesibles.

1. Incrementar el portafolio de marcas mediante la incorporación de nuevos proveedores con ofertas innovadoras.
2. Diversificar la oferta de accesorios para mascotas incluyendo nuevos productos, con nuevos conceptos.
3. Preparar al canal de ventas para incursionar en la venta de alimentos y suplementos nutricionales, en una primera instancia de solo marcas reconocidas.

E3. Captar la atención de nichos de mercado para los cuales es prioridad la atención de las mascotas al mismo tiempo que se manejan con la tecnología y son intensivos en el comercio electrónico.

1. Incrementar a partir del tercer año de operación de la plataforma el presupuesto destinado a las acciones de marketing y publicidad.
2. Implementar una estrategia intensiva basada en marketing digital.
3. Potenciar las redes sociales oficiales de la tienda mediante la realización de sorteos y promociones en línea.
4. Incrementar la divulgación de contenidos relacionados con las mascotas destinados a un público joven.

E4. Aumentar la capacidad de operación de la plataforma de ventas en línea para asumir un pronóstico elevado de ventas e interacciones.

1. Realizar un cambio tecnológico radical a los cinco años de la puesta en marcha de la plataforma para mejorar la conectividad y la experiencia digital de los usuarios.
2. Garantizar un diseño de la plataforma que garantice la navegabilidad de los usuarios.

9.2. Objetivos de Marketing SMART

A través de los objetivos SMART se pueden establecer objetivos realistas, definidos y alcanzables. En la tabla 23 se muestran los objetivos de Marketing para la empresa.

Tabla 23. Objetivos SMART para EcoPetStore

No	Objetivo	Criterio de Medida	Meta	Rango de Tiempo
DIMENSION: Finanzas				
O1	Garantizar los ingresos y beneficios netos que permitan el mantenimiento y desarrollo de la plataforma de venta en línea.	Cumplimiento del Plan de Ingresos por concepto de Ventas	100,00 %	Mensual
		Cumplimiento del Costo por peso de ingreso	100,00 %	Mensual
O2	Garantizar niveles de eficiencia operacional que haga del negocio una propuesta sostenible.	Cumplimiento del Costo por peso de ingreso	100,00 %	Mensual
DIMENSION: Comercial				
O3	Incrementar las ventas a partir del segundo año de creada la Empresa	Incremento de ventas netas	15,00 %	Mensual
O4	Diversificar los surtidos de productos a comercializar según necesidades del mercado.	Introducción de nuevos surtidos y líneas de productos	2,00 %	Semestral
O5	Incrementar la cantidad de clientes que vuelven a comprar en la tienda virtual.	Incremento de compras repetidas	25,00 %	Semestral
O6	Incrementar los volúmenes de compra por surtido	Incremento de volumen promedio de compra	12,00 %	Anual
O7	Mantener niveles adecuados de stocks que garanticen la vitalidad de la plataforma y sea eficiente.	Nivel de rotación del inventario	1,2	Anual
DIMENSION: Procesos Tecnológicos				
O8	Alcanzar niveles de tráfico en la plataforma que garantice un incremento de las ganancias a través de las comisiones por intermediación.	Incremento de accesos a la plataforma según Google Analytics	25,00 %	Mensual
		Incremento de accesos con interacción de contenidos en la plataforma según Google Analytics	10,00 %	Mensual

No	Objetivo	Criterio de Medida	Meta	Rango de Tiempo
O9	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente final con los servicios de que ofrece la plataforma.	Índice de satisfacción del cliente final	95,00 %	Semestral

Fuente: Elaboración propia

9.3. Definición de la misión, la visión y los valores

Visión

Convertirse en una tienda en línea de accesorios para mascotas de referencia dentro del marco de la Región Metropolitana de Chile, con una amplia vocación del servicio al cliente y que fomente el tratamiento digno a las mascotas dentro de los límites de la legalidad y la ética.

Misión

Comercializar en línea accesorios para mascotas de calidad certificada, en variedad de marcas y precios y con una entrega puerta a puerta.

Valores

Los valores compartidos en los cuales se basa la propuesta de negocios se muestran a continuación:







1. Transparencia.
2. Trabajo en equipo.
3. Honestidad.
4. Responsabilidad social.
5. Colaboración e inclusión.

CAPÍTULO 10. PLAN DE MARKETING

10.1. Producto

El enfoque del negocio estará en accesorios de mascotas, dentro de los cuales existe una variedad de precios y marcas que se ajustan a las preferencias observadas en los aspectos descriptivos de este trabajo. Del amplio rango de marcas de los productos que se comercializan sobresalen las marcas de la tabla 24.

Tabla 24. Marcas principales que comercializa EcoPetStore

Tipo de Marca	Logo	Marca
Marcas "bandera"		Kong
		Easy Clean,
		Zeedog
		Traper
Otras marcas		Bags On Board
		Bioline
		Camon
		Coasta
		Cleandog
		Chuckit
		Catit

Fuente: Elaboración propia

El catálogo de productos que inicialmente se van a comercializar en cada una de las marcas anteriores se muestran en la tabla 25.

Tabla 25. Gama de productos a comercializar en EcoPetStore

Tipo de Mascota	Producto	Marca				
		Kong	Easy Clean	Zeedog	Traper	Otra
Perros	Juguetes	x	x	x	x	x
	Collar (cadenas, collares tejidos y resistentes o de plástico)	x	x	x	x	x
	Correa (comunes de tejido resistente, cadenas o las expansibles)	x	x	x	x	x
	Arnés	x	x	x	x	x
	Ropa (invierno y verano)		x			x
	Juguetes (pelotas, huesitos de goma, mordedores)	x	x	x	x	
	Jaula					x
	Comedero y bebedero (genérico o personalizado)			x		x
	Transporte					x
	Casas (de madera o plástico)					x
Gatos	Rascador	x	x	x	x	x
	Juegos (vara con una pluma, mordedores, pelotas, pescados, figuras de goma)	x		x		x
	Cucha					x
	Transportadora					x
	Cama		x			x
	Ropa		x			x
	Fuente			x		x
	Chapa identificatoria					x

Fuente: Elaboración propia


10.2. Precio


Los precios con que la empresa va a operar dependen de dos factores fundamentales:

1. Los precios mayoristas que establezcan los proveedores.
2. Precio promedio de los productos similares en el mercado actual.
3. Si requiere o no personalización.

En la tabla 26 se muestra un comparativo de los precios promedio de tres empresas escogidas de la competencia.

Tabla 26. Precios promedio de familias de productos de tres tiendas en línea

Tienda	Producto	Precios Promedios
	Juguetes	\$ 10.490,00 CLP
	Correas y Collares	\$ 20.217,00 CLP
	Comederos y bebederos	\$ 32.217,00 CLP
	Casas, canales y puertas	\$ 74.490,00 CLP
	Ropa	\$ 57.240,00 CLP
	Juguetes	\$ 8.992,00 CLP
	Correas y Collares	\$ 11.615,00 CLP

Tienda	Producto	Precios Promedios
	Comederos y bebederos	\$ 25.907,00 CLP
	Casas, canales y puertas	\$ 88.950,00 CLP
	Ropa	\$ 22.634,00 CLP
	Juguetes	\$ 15.275,00 CLP
	Correas y Collares	\$ 14.650,00 CLP
	Comederos y bebederos	\$ 13.000,00 CLP
	Casas, canales y puertas	\$ 44.041,00 CLP
	Ropa	\$ 15.625,00 CLP
Precios Promedio	Juguetes	\$ 11.585,67 CLP
	Correas y Collares	\$ 15.494,00 CLP
	Comederos y bebederos	\$ 12.979,74 CLP
	Casas, canales y puertas	\$ 69.160,33 CLP
	Ropa	\$ 31.833,00 CLP

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 27 se muestra los márgenes comerciales propuestos para cada una de las familias de accesorios para mascotas en el caso de empresa.

Tabla 27. Márgenes comerciales por tipo de producto

Familia de Productos	Margen Comercial
Juguetes	20%-30%
Correas y Collares	15%-25%
Comederos y bebederos	15%-25%
Casas, canales y puertas	15%-20%
Ropa	20%-30%
Otros accesorios	10%-30%

Fuente: Elaboración propia

10.3. Promoción

La plataforma de comercialización en línea de accesorios de mascotas se le nombra "EcoPetStore". La marca pretende transmitir la información del rubro en que se encuentra el emprendimiento y además hace referencia a que entre sus líneas de productos se encuentra la ecológica, lo que puede ser atractiva para una porción importante del mercado. El nombre de la tienda va a estar acompañado por un eslogan que transmite la importancia del cuidado de la mascota y la utilidad que pueden tener los productos que se comercializan en el establecimiento en ese empeño. En principio para comenzar la promoción y publicidad de la plataforma se define una imagen de la marca que la defina en el mercado (figura 13).



Figura 13. Logo de la plataforma de venta en línea

Fuente: Elaboración propia

Para realizar la promoción de la tienda se enfocará su promoción en una campaña de marketing online que se implementará a través de las acciones siguientes:

Mailing. Para este canal se contratarán los servicios de una empresa que cuente con dicho producto. Después de una investigación sobre ofertas y precios se propone a la empresa Emailing Chile (<http://www.emailing.cl>), cuyo costo de enviar correos masivos (250.000 correos) con un mínimo de 2.500 aperturas garantizadas, estadísticas de progreso de los correos enviados y formulario de contacto, es de \$39.900 pesos por 1 envío.

Facebook. Se realizará la apertura de dos perfiles oficiales de la Empresa. Uno dedicado a la publicación de ofertas e información comercial y otro canal destinado a la interacción con los propietarios de las mascotas. Se contratarán los servicios de un community manager para atender las dos cuentas.

Instagram. Se realizará la apertura de una cuenta oficial de Instagram para la publicación de fotos y videos relacionados con el mundo de las mascotas. La actualización del perfil estará a cargo del CEO de la empresa.

Inbound Marketing. A través de este método se atrae a los usuarios hacia el sitio de EcoPetStore con contenido de valor optimizado con herramientas SEO (herramientas que hacen posible que un contenido sea localizado en la web de manera orgánica).

Google Ads. Se insertarán avisos en esta plataforma con periodicidad semanal según la disponibilidad de presupuesto de la Empresa.

10.4. Plaza

Como EcoPetStore es una empresa de venta minorista, se encuentra vinculada a un canal de marketing indirecto, por lo que se puede tener como proveedor directo a un Productor o a un Mayorista. Como se trata de una tienda en línea se usará una plataforma en internet como canal para la venta. Hasta el momento, la empresa no ha considerado establecimientos físicos en su red comercial y la entrega se realizará a través del propio vehículo de la empresa o mediante la tercerización del reparto en caso de que sea necesario. La política de la empresa es adquirir los productos para la venta directamente de los productores, buscando garantías y disminución de costos, aunque contempla también la adquisición de distribuidores e intermediarios. En la figura 14 se muestran los dos canales de distribución que se utilizan en este caso.

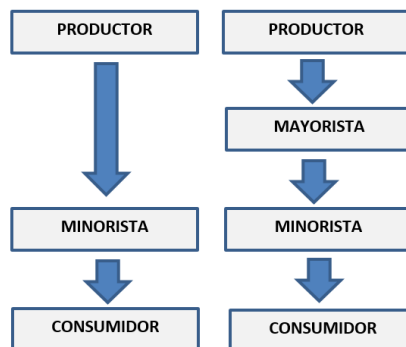




Figura 14. Canales de Distribución de EcoPetStore
Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 11. PLAN OPERACIONAL

11.1.Desarrollo de la Plataforma

Para el desarrollo de la plataforma que sirve de base a EcoPetStore se analizan dos de las variantes que se ofertan a través del sitio <https://neuroclick.cl> (tabla 28).

Tabla 28. Diferentes ofertas para el desarrollo de la plataforma

Oferta	Precios
OFERTA 1	
	Tienda online con WordPress Desde \$2.700.000
INCLUYE	
<ol style="list-style-type: none">1. Diseño de tiendas online autoadministrables con WordPress.2. Integración con sistema de pago: Transbank / Webpay.3. Configuración de plugin para e-commerce WooCommerce.4. Diseño responsive, es decir, se adapta a cualquier dispositivo.5. Configuración de Seguridad y Certificado SSL del hosting.6. Optimización para Posicionamiento SEO Básico.7. Vinculación con Google Analytics y Search Console.8. Registro de usuarios mediante sistema de login.9. Formulario de contacto y mapa de ubicación.10. Enlace a Redes Sociales	
OFERTA 2	
	Tienda online con PrestaShop Desde \$3.200.000
INCLUYE	
<ol style="list-style-type: none">1. Diseño de tiendas online autoadministrables con PrestaShop.2. Integración con sistema de pago: Transbank / Webpay.3. Diseño responsive, es decir, se adapta a cualquier dispositivo.4. Configuración de Seguridad y Certificado SSL del hosting.5. Optimización para Posicionamiento SEO Básico.6. Vinculación con Google Analytics y Search Console.7. Registro de usuarios mediante sistema de login.8. Formulario de contacto y mapa de ubicación.9. Enlace a Redes Sociales	

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta la disponibilidad de presupuesto de inversión inicial con que cuentan los emprendedores se escoge la variante 1. La tienda en su primera etapa solo incluye los aspectos básicos de una transacción en línea, en el futuro se espera incluir en la plataforma las siguientes características:

1. Soluciones habilitadas para voz
2. Adaptar plataforma a móvil
3. Incorporar Inteligencia Artificial (IA)
4. Incluir tácticas de "social commerce"

11.2. Adquisición de tecnología

La inversión para la puesta en marcha de ECOPETSTORE no es alta, ya que se operará el negocio de forma remota utilizando recursos de internet y de los proveedores de servicios. Se establece la inversión en un equipo de cómputo potente, que sirva de terminal para el análisis de datos y procesamiento de los pedidos. El equipo a adquirir es un IMAC 27 RETINA 5K XEON W 8 núcleos 3.2GHZ/32GB/1TB (figura 11).



Figura 15. Equipo a adquirir por EcoPetStore
Fuente: <https://www.bitlogicsa.com/producto/imac-pro-27>

Teniendo en cuenta que uno de los puntos en que EcoPetStore quiere diferenciarse es en la entrega de los productos, se decide la compra de una furgoneta propia (figura 12).



Figura 16. Furgoneta a adquirir por EcoPetStore
Fuente: <https://www.autocosmos.cl/catalogo/van>

Especificaciones técnicas:

Marca: Changan M201 Furgón

Reseña: La gama M de Changan ha sido desde su lanzamiento una de las líderes en el segmento de los vehículos comerciales compactos. Se ofrece en múltiples formatos de carrocería, siendo el M201 la opción más tradicional para el traslado de carga y pasajeros. El furgón, de menos de cuatro metros de largo, cuenta con un hasta 4,3 metros cúbicos de capacidad de carga. La van ofrece siete asientos y un correcto nivel de equipamiento considerando el precio. El motor para todos es un 1.2 litros con 97 Hp y 119 Nm gestionado por una caja manual que envía la fuerza al eje posterior. Ninguno tiene asistente a la dirección.

CAPÍTULO 12. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

12.1.Necesidades de capital humano

En la tabla 29 se muestra la plantilla con que cuenta la tienda EcoPetStore para su apertura.

Tabla 29. Necesidades de recursos humanos de la Empresa

Puesto	Necesidad	Tipo de Contrato
Director general (CEO)	1	Propio
Key Account Manager	1	Propio
Programador web	1	Servicio Contratado
Analista Marketing Digital	1	Servicio Contratado
Gestor de Contenidos	2	Propio
SEO Manager	1	Servicio Contratado

Fuente: Elaboración propia

12.2.Definición de responsabilidades por puesto de trabajo

Como se puede apreciar en la tabla 20, solo será personal fijo de la empresa el CEO, que además es el inversionista y propietario, y tres personas más. Los restantes tres puestos se contratarán como servicios a terceros en dependencia de las necesidades de la plataforma. A continuación, se muestran las funciones para cada puesto de trabajo mencionado en la tabla 22.

Director general (CEO)

1. Garantizar el funcionamiento de la plataforma tanto en cuestiones. administrativas, contables, fiscales, legales o de operación.
2. Establecer los objetivos y planes para lograrlos.
3. Proyectar ventas y desempeño de la plataforma.
4. Garantizar el cumplimiento de los objetivos de ventas.
5. Desarrollar políticas y programas estratégicos para la gestión de los contenidos y las prestaciones de la plataforma.
6. Gestionar las relaciones con los proveedores, organizaciones de mascotas, instituciones, entidades reguladoras, asociaciones de clientes, etc.
7. Negociar contratos o precios con los proveedores.
8. Representar a la plataforma en eventos y otras actividades empresariales.
9. Controlar el funcionamiento de la plataforma.
10. Aprobar nuevas inversiones o modificaciones a la plataforma.
11. Seleccionar y controlar el trabajo con terceros.

Key Account Manager

1. Conocer y gestionar las grandes cuentas si los interlocutores y miembros destacados.
2. Resolución de los problemas de los clientes, manejando incidentes y redirigir situaciones de tensión.

3. Gestionar de manera eficiente la información de los clientes y de la competencia.
4. Identificar a aquellas personas que van a tomar decisiones en las cuentas y que pueden influir en éstas.
5. Confeccionar ofertas y desarrollar precios en colaboración con el director de la plataforma.
6. Administrar de información para futuras decisiones estratégicas.
7. Búsqueda de tendencias de mercado.
8. Análisis el comportamiento de los clientes y trabajar en el mejoramiento de la relación de este con la empresa.
9. Aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades de la empresa para destacar en el mercado.
10. Brindar apoyo constante a los clientes en el momento en que lo necesiten.
11. Evitar la ruptura de relaciones entre los clientes y la organización.
12. Diseñar planes estratégicos y personalizados para cada cliente.

Programador web

1. Colaborar con analistas y desarrolladores para elaborar diseños de software para la plataforma y su aplicación móvil.
2. Formular especificaciones del programa y prototipos básicos.
3. Transformación de diseños y especificaciones de software en código de alto rendimiento en el lenguaje establecido por la plataforma.
4. Utilizar herramientas web para crear software como servicio (SaaS, por sus siglas en inglés).
5. Probar el código periódicamente para garantizar que ofrece los resultados deseables y depurarlo cuando sea necesario.
6. Realizar actualizaciones para que el software de la plataforma para aumentar la fiabilidad de los sistemas.
7. Colaborar con los redactores técnicos para elaborar documentación de soporte a los usuarios.

Analista Marketing Digital

1. Crear, planificar y gestionar las principales campañas de marketing digital y realizar de la medición de los resultados.
2. Generar el plan de inbound marketing de la plataforma.
3. Crear y estudiar la buyer persona de la empresa manteniendo el perfil actualizado.
4. Generar sinergias y alianzas comerciales que beneficien a la plataforma.
5. Realizar el trabajo de branding de la plataforma.
6. Monitorear el tráfico, las conversiones y los indicadores clave de rendimiento.
7. Extraer, tratar, analizar e interpretar datos.
8. Elaboración de cuadros de mando, gráficos e informes para contar con la información relevante para extraer conclusiones.

9. Optimizar las herramientas y los sitios online integrados en diferentes plataformas y/o las campañas de marketing digital.
10. Reportar evoluciones, cambios de comportamientos de los usuarios.

Gestor de Contenidos

1. Definir objetivos de la estrategia de contenidos.
2. Identificar público objetivo y definir consumidores.
3. Decidir formatos de contenido.
4. Fijar temáticas de contenido y plan editorial.
5. Análisis de mercado y competencia.
6. Análisis de resultados de la plataforma (tráfico, tasas de conversión, etc.).
7. Analizar, ordenar e identificar puntos de mejora de la plataforma.
8. Desarrollar estrategias de contenido en los distintos canales en los que tenga presencia la plataforma.
9. Crear contenido de alto valor y que siga las pautas establecidas por la plataforma con diferenciación y la originalidad.
10. Evaluar los resultados de la gestión de contenidos y conseguir medir su eficacia.

SEO y Community Manager

1. Optimización de la arquitectura de una web.
2. Creación y optimización de enlaces.
3. Prevención y solución de ataques de SEO negativo y penalizaciones.
4. Análisis y mejora de métricas de usuario.
5. Estudio de palabras clave.
6. Definición y puesta en marcha de la estrategia de linkbuilding.
7. Monitorización del sitio web y de los competidores directos.
8. Analítica web para medir el éxito de la estrategia SEO.
9. Control del funcionamiento de los buscadores.
10. Optimización de la experiencia del usuario, de forma que se sienta cómodo en la plataforma, invierta tiempo en visitar el mismo y vuelva.
11. Comunicación con la comunidad mediante diálogos bidireccionales, crear audiencias, humanizar la marca y generar valor.
12. Monitorear la comunidad para entender su percepción de la marca y su producto.
13. Mantener una conversación activa con los miembros de la comunidad.
14. Canalizar reclamos y manejar situaciones retadoras con los clientes y seguidores.
15. Responder eficaz y asertivamente a comentarios negativos.
16. Promover un entorno positivo y cordial dentro de la comunidad.

CAPÍTULO 13. PLAN FINANCIERO

13.1. Estimación de ventas

13.1.1. Bases para realizar la estimación

En primer lugar, se deben estimar las ventas que se realizarán a través de la plataforma en un horizonte de 5 años. La estimación se realiza bajo condiciones de incertidumbre del mercado, caracterizado por una gran inestabilidad de precios de los proveedores, lo que hace en extremo difícil evaluar cómo se desarrollarán las ventas. Para hacer una estimación lo más cercana posible a la realidad se ejecutan los pasos siguientes:

1. Se toman tres proveedores de accesorios para mascotas para los cuales existe preferencia y ya se ha llegado a acuerdos de intención de compra. En este caso son la Casa de Mascotas, Fast Store y Sociedad de Mascotas.
2. Se realiza una investigación a través de los catálogos de precios disponibles en internet realizando un muestreo de los productos disponibles y calculando un precio promedio de 5 ítems muestreados. Para cada familia de productos se obtiene un precio de referencia.
3. Se calcula el precio final con que EcoPetStore va a comercializar los productos aplicando un margen comercial preestablecido (valor medio del intervalo).
4. Teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercado realizado y las intenciones de compra de los consumidores potenciales se realiza un pronóstico de ventas en físico de productos.

Para la realización de los pronósticos se tienen en cuenta tres posibles escenarios:

Escenario optimista: Las ventas crecen un 2 % a partir del segundo año y un 25% en el tercer año, un 35% en el cuarto año y un 50% en el quinto año de operación de la plataforma.

Escenario realista: Las ventas crecen un 15 % a partir del tercer año, un 25% en el cuarto año y un 30% en el quinto año de operación de la plataforma.

Escenario pesimista: Las ventas crecen en el cuarto año un 1% y crecen un 10% en el quinto año de operación de la plataforma.

13.1.2 Estimación de ventas e ingresos netos

En la tabla 30 se muestra una estimación de los precios de adquisición de cada familia de productos a comercializar.

Tabla 30. Estimación de precios de adquisición de productos

Familia de Productos	PRECIOS PROMEDIO DE ADQUISICION			Precio Promedio
				
Perros				
Juguetes	5580.00 CLP	2560.00 CLP	3220.00 CLP	3786.67 CLP
Collares, Correas pecheras y arnés	5120.00 CLP	4320.00 CLP	4312.00 CLP	4584.00 CLP
Ropa (invierno y verano)	3840.00 CLP	2080.00 CLP	3850.00 CLP	3256.67 CLP
Jaulas, casas y muebles	5980.00 CLP	6880.00 CLP	18448.00 CLP	10436.00 CLP
Comedero, bebedero, camas, alfombras	5360.00 CLP	2430.00 CLP	3224.00 CLP	3671.33 CLP
Gatos				
Juguetes	1750.00 CLP	2240.00 CLP	1309.00 CLP	1766.33 CLP
Collares, correas y arnés	3980.00 CLP	2880.00 CLP	3889.00 CLP	3583.00 CLP
Jaulas, areneros, casas	6720.00 CLP	2700.00 CLP	13300.00 CLP	7573.33 CLP
Comedero, bebedero, camas, alfombras	3680.00 CLP	1680.00 CLP	2295.00 CLP	2551.67 CLP

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el precio de adquisición de referencia y aplicando el margen comercial se realiza la propuesta de precio de ventas de la tabla 31.

Tabla 31. Propuesta de precio de venta por familia de productos

Mascota	Familia de Productos	Comisión	Precio de Venta	Margen de Ganancia
Perros	Juguetes	25%	4733.33 CLP	946.67 CLP
	Collares, Correas pecheras y arnés	20%	5500.80 CLP	916.80 CLP
	Ropa (invierno y verano)	25%	4070.83 CLP	814.17 CLP
	Jaulas, casas y muebles	20%	12523.20 CLP	2087.20 CLP
	Comedero, bebedero, camas, alfombras	20%	4405.60 CLP	734.27 CLP
Gatos	Juguetes	25%	2207.92 CLP	441.58 CLP
	Collares, correas y arnés	20%	4299.60 CLP	716.60 CLP
	Jaulas, areneros, casas	20%	9088.00 CLP	1514.67 CLP
	Comedero, bebedero, camas, alfombras	20%	3062.00 CLP	510.33 CLP

Fuente: Elaboración propia

Para cada escenario las ventas en físico para cada familia de productos se muestran en la tabla 32.

Tabla 32. Estimación de ventas en unidades (unidades de productos)

Mascota	Familia de Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
OPTIMISTA						
Perros	Juguetes	1800	1836	2295	3098	4647
	Collares, Correas pecheras y arnés	1800	1836	2295	3098	4647
	Ropa (invierno y verano)	2500	2550	3188	4303	6455
	Jaulas, casas y muebles	900	918	1148	1549	2324
	Comedero, bebedero, camas, alfombras	1500	1530	1913	2582	3873
TOTALES		8500	8670	10838	14631	21946
Gatos	Juguetes	1000	1020	1275	1721	2582
	Collares, correas y arnés	2500	2550	3188	4303	6455

Mascota	Familia de Productos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	Jaulas, areneros, casas	600	612	765	1033	1549
	Comedero, bebedero, camas, alfombras	1500	1530	1913	2582	3873
	TOTALES	5600	5712	7140	9639	14459
	REALISTA					
Perros	Juguetes	1800	1800	2070	2588	3364
	Collares, Correas pecheras y arnés	1800	1800	2070	2588	3364
	Ropa (invierno y verano)	2500	2500	2875	3594	4672
	Jaulas, casas y muebles	900	900	1035	1294	1682
	Comedero, bebedero, camas, alfombras	1500	1500	1725	2156	2803
	TOTALES	8500	8500	9775	12219	15884
Gatos	Juguetes	1000	1000	1150	1438	1869
	Collares, correas y arnés	2500	2500	2875	3594	4672
	Jaulas, areneros, casas	600	600	690	863	1121
	Comedero, bebedero, camas, alfombras	1500	1500	1725	2156	2803
	TOTALES	5600	5600	6440	8050	10465
	PESIMISTA					
Perros	Juguetes	1800	1800	1800	1818	2000
	Collares, Correas pecheras y arnés	1800	1800	1800	1818	2000
	Ropa (invierno y verano)	2500	2500	2500	2525	2778
	Jaulas, casas y muebles	900	900	900	909	1000
	Comedero, bebedero, camas, alfombras	1500	1500	1500	1515	1667
	TOTALES	8500	8500	8500	8585	9444
Gatos	Juguetes	1000	1000	1000	1010	1111
	Collares, correas y arnés	2500	2500	2500	2525	2778
	Jaulas, areneros, casas	600	600	600	606	667
	Comedero, bebedero, camas, alfombras	1500	1500	1500	1515	1667
	TOTALES	5600	5600	5600	5656	6222

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el precio de venta de cada producto, su costo y el margen comercial establecido los ingresos se comportan según la tabla 33.

Tabla 33. Ingresos y margen de ganancia estimados (CLP)

ESCENARIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
OPTIMISTA	69480520.00	70870130.40	88587663.00	119593345.05	179390017.58
REALISTA	69480520.00	69480520.00	79902598.00	99878247.50	129841721.75
PESIMISTA	69480520.00	69480520.00	69480520.00	70175325.20	77192857.72

Fuente: Elaboración propia

13.2. Estimación de costos

Los costos variables estimados, que en su gran mayoría se corresponden el costo de venta se muestra en la tabla 34.

Tabla 34. Costo de venta por escenario (CLP)

ESCENARIO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
OPTIMISTA	57203600.00	58347672.00	72934590.00	98461696.50	147692544.75
REALISTA	57203600.00	57203600.00	65784140.00	82230175.00	106899227.50
PESIMISTA	57203600.00	57203600.00	57203600.00	57775636.00	63553199.60

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a los costos fijos se tiene el costo por concepto de capital humano según se muestra en la tabla 35.

Tabla 35. Costos de Capital Humano

Puesto de Trabajo	Salario Mensual	Plantilla	Costo Anual
Director general (CEO)	4582821.00 CLP	1	4582821.00 CLP
Key Account Manager	1010906.00 CLP	1	1010906.00 CLP
Gestor de Contenidos	670000.00 CLP	2	1340000.00 CLP
TOTALES		4	6933727.00 CLP

Fuente: Elaboración propia

Los demás costos fijos se muestran en la tabla 36.

Tabla 36. Otros costos fijos para la plataforma EcoPetStore

Concepto	Costo Anual
Costos de personal	6933727.00 CLP
Servicios básicos	389580.00 CLP
Depreciación de activos	862497.50 CLP
Dominio	10950.00 CLP
Hosting	48000.00 CLP
Contratación de asistentes virtuales a tiempo parcial	5000000.00 CLP
Espacios publicitarios en medios digitales	228000.00 CLP

Fuente: Elaboración propia

Las inversiones a ejecutar para la puesta en marcha de EcoPetStore se muestran en la tabla 37.

Tabla 37. Inversiones a realizar para la puesta en marcha de EcoPetStore

Descripción	Unid	Precio	Total
EQUIPAMIENTO			
IMAC 27 RETINA 5K XEON W 8 NÚCLEOS 3.2GHZ/32GB/1TB SSD /RADEON PRO VEGA 56 CON 8GB HBM2 - MQ2Y2Y/A	1	3,449,990.00 CLP	3,449,990.00 CLP
Changan M201 Furgón	1	8,853,600.00 CLP	8,853,600.00 CLP
Creación de la Página Web y aplicación		2,700,000 CLP	2700000.00 CLP
Subtotal			15003590.00 CLP

Fuente: Elaboración propia

La amortización se realizará según la tabla 38.

Tabla 38. Amortización de las inversiones

Medio	Amortización mes	Amortización año
Tecnologías de la información	71,874.79 CLP	862,497.50 CLP
Equipos automotrices	118,048.00 CLP	1,416,576.00 CLP
Software	891,000.00 CLP	891,000.00 CLP
Totales	71,874.79 CLP	862,497.50 CLP

Fuente: Elaboración propia

13.3. Flujo de caja proyectado

Teniendo en cuenta los tres escenarios que se han planteado, se realiza una estimación del flujo de caja durante los cinco primeros años de explotación de la plataforma. La estimación resultante se muestra en la tabla 39.

Tabla 39. Flujo de caja proyectado (CLP)

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESCENARIO OPTIMISTA						
Ingresos Netos Totales	0	\$ 69.480.520	\$ 70.870.130	\$ 88.587.663	\$ 119.593.345	\$ 179.390.018
Accesorios para Perros	0	\$ 46.477.803	\$ 47.407.359	\$ 59.259.199	\$ 79.999.919	\$ 119.999.878
Accesorios para Gatos	0	\$ 23.002.717	\$ 23.462.771	\$ 29.328.464	\$ 39.593.426	\$ 59.390.139
Costos Totales	0	\$ 65.389.405	\$ 66.533.477	\$ 81.120.395	\$ 106.647.501	\$ 155.878.349
Costos Variables	0	\$ 57.203.600	\$ 58.347.672	\$ 72.934.590	\$ 98.461.697	\$ 147.692.545
Costo de venta	0	\$ 57.203.600	\$ 58.347.672	\$ 72.934.590	\$ 98.461.697	\$ 147.692.545
Costos Fijos	0	\$ 8.185.805	\$ 8.185.805	\$ 8.185.805	\$ 8.185.805	\$ 8.185.805
Costos de personal	0	\$ 6.933.727	\$ 6.933.727	\$ 6.933.727	\$ 6.933.727	\$ 6.933.727
Servicios Básicos	0	\$ 389.580	\$ 389.580	\$ 389.580	\$ 389.580	\$ 389.580
Depreciación de activos	0	\$ 862.498	\$ 862.498	\$ 862.498	\$ 862.498	\$ 862.498
Utilidades antes de impuestos	0	\$ 4.091.116	\$ 4.336.654	\$ 7.467.269	\$ 12.945.844	\$ 23.511.668
Impuesto PPM	0	\$ 81.822	\$ 86.733	\$ 149.345	\$ 258.917	\$ 470.233
Utilidades después de impuestos	0	\$ 4.009.293	\$ 4.249.921	\$ 7.317.923	\$ 12.686.927	\$ 23.041.435
Inversión inicial	\$ 15.003.590					
Flujo de caja	\$ -15.003.590	\$ 4.009.293	\$ 4.249.921	\$ 7.317.923	\$ 12.686.927	\$ 23.041.435
ESCENARIO REALISTA						
Ingresos Netos Totales	0	\$ 69.480.520	\$ 69.480.520	\$ 79.902.598	\$ 99.878.248	\$ 129.841.722
Accesorios para Perros	0	\$ 46.477.803	\$ 46.477.803	\$ 53.449.474	\$ 66.811.842	\$ 86.855.395
Accesorios para Gatos	0	\$ 23.002.717	\$ 23.002.717	\$ 26.453.124	\$ 33.066.405	\$ 42.986.327
Costos Totales	0	\$ 65.389.405	\$ 65.389.405	\$ 73.969.945	\$ 90.415.980	\$ 115.085.032
Costos Variables	0	\$ 57.203.600	\$ 57.203.600	\$ 65.784.140	\$ 82.230.175	\$ 106.899.228
Costo de venta	0	\$ 57.203.600	\$ 57.203.600	\$ 65.784.140	\$ 82.230.175	\$ 106.899.228
Costos Fijos	0	\$ 8.185.805	\$ 8.185.805	\$ 8.185.805	\$ 8.185.805	\$ 8.185.805
Costos de personal	0	\$ 6.933.727	\$ 6.933.727	\$ 6.933.727	\$ 6.933.727	\$ 6.933.727
Servicios Básicos	0	\$ 389.580	\$ 389.580	\$ 389.580	\$ 389.580	\$ 389.580
Depreciación de activos	0	\$ 862.498	\$ 862.498	\$ 862.498	\$ 862.498	\$ 862.498
Utilidades antes de impuestos	0	\$ 4.091.116	\$ 4.091.116	\$ 5.932.654	\$ 9.462.268	\$ 14.756.690
Impuesto PPM	0	\$ 81.822	\$ 81.822	\$ 118.653	\$ 189.245	\$ 295.134
Utilidades después de impuestos	0	\$ 4.009.293	\$ 4.009.293	\$ 5.814.000	\$ 9.273.023	\$ 14.461.556
Inversión inicial	\$ 15.003.590					
Flujo de caja	\$ -15.003.590	\$ 4.009.293	\$ 4.009.293	\$ 5.814.000	\$ 9.273.023	\$ 14.461.556

ESCENARIO PESIMISTA						
Ingresos Netos Totales	0	\$ 69.480.520	\$ 69.480.520	\$ 69.480.520	\$ 70.175.325	\$ 77.192.858
Accesorios para Perros	0	\$ 46.477.803	\$ 46.477.803	\$ 46.477.803	\$ 46.942.581	\$ 51.636.840
Accesorios para Gatos	0	\$ 23.002.717	\$ 23.002.717	\$ 23.002.717	\$ 23.232.744	\$ 25.556.018
Costos Totales	0	\$ 65.389.405	\$ 65.389.405	\$ 65.389.405	\$ 65.961.441	\$ 71.739.004
Costos Variables	0	\$ 57.203.600	\$ 57.203.600	\$ 57.203.600	\$ 57.775.636	\$ 63.553.200
Costo de venta	0	\$ 57.203.600	\$ 57.203.600	\$ 57.203.600	\$ 57.775.636	\$ 63.553.200
Costos Fijos	0	\$ 8.185.805	\$ 8.185.805	\$ 8.185.805	\$ 8.185.805	\$ 8.185.805
Costos de personal	0	\$ 6.933.727	\$ 6.933.727	\$ 6.933.727	\$ 6.933.727	\$ 6.933.727
Servicios Básicos	0	\$ 389.580	\$ 389.580	\$ 389.580	\$ 389.580	\$ 389.580
Depreciación de activos	0	\$ 862.498	\$ 862.498	\$ 862.498	\$ 862.498	\$ 862.498
Utilidades antes de impuestos	0	\$ 4.091.116	\$ 4.091.116	\$ 4.091.116	\$ 4.213.885	\$ 5.453.854
Impuesto PPM	0	\$ 81.822	\$ 81.822	\$ 81.822	\$ 84.278	\$ 109.077
Utilidades después de impuestos	0	\$ 4.009.293	\$ 4.009.293	\$ 4.009.293	\$ 4.129.607	\$ 5.344.777
Inversión inicial	\$ 15.003.590					
Flujo de caja	\$ -15.003.590	\$ 4.009.293	\$ 4.009.293	\$ 4.009.293	\$ 4.129.607	\$ 5.344.777

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla anterior, la propuesta de negocios según las estimaciones realizadas es rentable en los tres escenarios posibles. En la figura 17 se muestra una comparación entre las utilidades estimadas en cada escenario.

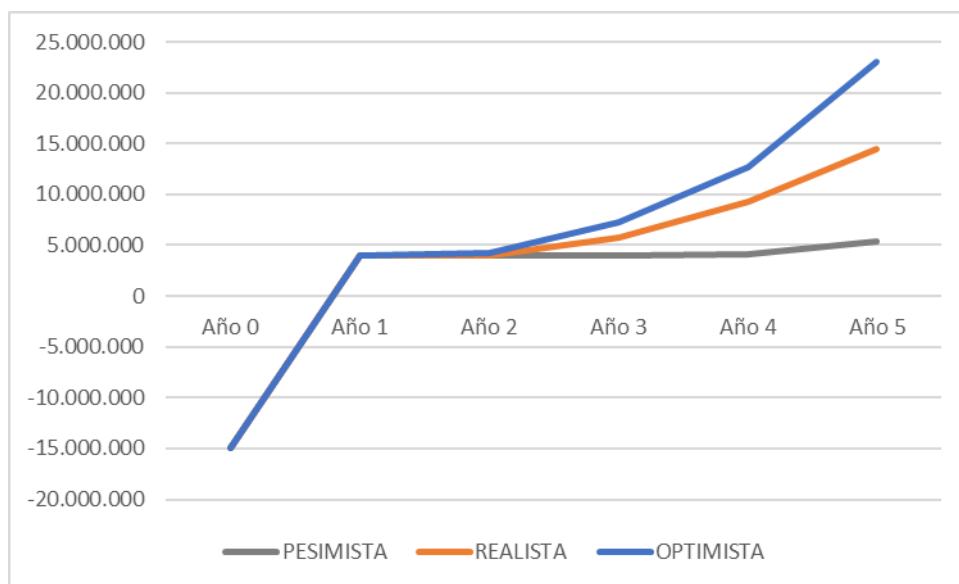


Figura 17. Comparación de utilidades estimadas

Fuente: Elaboración propia

13.4. Evaluación de la viabilidad del proyecto

Se define la tasa de descuento en un 20%, porcentaje recomendado para la evaluación de este tipo de proyectos de inversión. El VAN (Valor Actual Neto) es calculado a través de los pagos que se deben realizar en el inicio de un proyecto, teniendo en cuenta ingresos estimados que se obtendrán. Este índice evalúa si la inversión a realizar es rentable y se utiliza en el inicio del negocio. En la tabla 40 se muestra el Valor Actual Neto por cada escenario utilizando para su cálculo la tasa de descuento anteriormente declarada.

Tabla 40. Valor actual Neto del Proyecto

ESCENARIO	VAN
OPTIMISTA	10901876,35 CLP
REALISTA	4770021,41 CLP
PESIMISTA	-2418626,6 CLP

Fuente: Elaboración propia

Como se puede apreciar en la tabla la inversión y el proyecto en principio, teniendo en cuenta el flujo de caja estimado es factible. En cuanto a la TIR (Tasa Interna de Retorno) es un índice utilizado frecuentemente para el análisis de la viabilidad de un proyecto ya que calcula la rentabilidad potencial de la inversión. Se relaciona con el VAN, ya que es el valor de la tasa de descuento lo iguala a cero y se expresa en porcentaje. En la tabla 41 se muestra la TIR para EcoPetStore.

Tabla 41. Tasa Interna de Retorno para el Proyecto

ESCENARIO	TIR
OPTIMISTA	41%
REALISTA	31%
PESIMISTA	13%

Fuente: Elaboración propia

Teniendo en cuenta el valor de la TIR en los tres posibles escenarios versus la tasa de descuento establecida de un 20% el proyecto es factible en dos de ellos. La inversión tiene un adecuado rendimiento por lo que puede ser ejecutada. Para una mejor sustentación de las decisiones financieras en el marco del emprendimiento se realiza un análisis de sensibilidad respecto al VAN y la TIR. El análisis de sensibilidad se realiza teniendo en cuenta el escenario realista y los resultados se muestran en la tabla 42.

Tabla 42. Análisis de sensibilidad del proyecto

INDICADOR	VARIACIÓN	VALOR	VAN	TIR
INVERSION	20%	18004308	1769303	23,45%
	10%	16503949	3269662	26,80%
	0	15003590	4770021	31%
	-10%	13503231	6270380	35,15%
	-20%	12002872	7770739	40,49%

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 14. ANÁLISIS DE RIESGOS Y PLAN DE MITIGACIÓN

14.1 Procedimiento a seguir para la definición y evaluación de los riesgos

Cualquier actividad que sea realizada por el ser humano está expuesta a una infinidad de riesgos de diversa índole, los que pueden influir de distinta manera en los resultados esperados. Para llegar a la definición de los riesgos que pueden poner en peligro el proyecto EcoPetStore y la propuesta de un plan de mitigación se sigue el siguiente procedimiento:

1. Establecer los objetivos del negocio.
2. Identificar los riesgos asociados al cumplimiento de los objetivos.
3. Evaluación del riesgo (probabilidad de ocurrencia y consecuencia).
4. Elaborar Matriz de Riesgo.
5. Evaluación de controles internos.
6. Definición del Plan de Mitigación.

14.2 Identificación de riesgos que pueden afectar el proyecto

En la tabla 43 se muestran los riesgos potenciales que se deben tener en cuenta en el desarrollo de la propuesta de negocios según los objetivos.

Tabla 43. Identificación de riesgos por objetivo

No	Objetivo	Riesgo Asociados
O1	Garantizar los ingresos y beneficios netos que permitan el mantenimiento y desarrollo de la plataforma de venta en línea.	<p>Decrecimiento de la demanda de accesorios para mascotas debido a presiones inflacionarias</p> <p>Entrada al mercado de nuevos competidores con marcas y productos de bajo costo</p> <p>Incremento de la informalidad en la venta de accesorios para mascotas</p>
O2	Garantizar niveles de eficiencia operacional que haga del negocio una propuesta sostenible.	<p>Incremento de los precios de hosting y de dominio para la plataforma</p> <p>Incremento de los precios mayoristas de los accesorios debido al incremento de precios de productores</p> <p>Incrementos de los precios de los servicios básicos debido a los altos niveles de inflación.</p>
O3	Incrementar las ventas a partir del segundo año de creada la Empresa.	<p>Insuficiente disponibilidad de stock para suplir pedidos grandes de un solo surtido.</p> <p>Concentración de competidores en los surtidos de productos estrella.</p>
O4	Diversificar los surtidos de productos a comercializar según necesidades del mercado.	<p>Informalidad de los proveedores en el cumplimiento de pedidos contratados en cuanto a surtido o cantidades de los productos estrella.</p>
O5	Incrementar la cantidad de clientes que vuelven a comprar en la tienda virtual.	<p>Incumplimiento de los proveedores de productos de las marcas exclusivas que comercializa la tienda y que tienen amplia demanda en el mercado.</p> <p>Incursión de los distribuidores y proveedores en canales de venta directa afectando la capacidad de cumplimiento de los pedidos contratados.</p> <p>Existencia de promociones atractivas en precios por parte de la competencia.</p>
O6	Incrementar los volúmenes de compra por surtido	<p>Falta de capacidad de los proveedores para suplir la demanda en los productos estrella de la tienda.</p>

No	Objetivo	Riesgo Asociados
		Falta de atractivo de las ofertas y promociones por parte de la plataforma
O7	Alcanzar niveles de tráfico en la plataforma que garantice un incremento de las ganancias a través de las comisiones por intermediación.	Indisponibilidad de la red debido a averías o fallas del equipamiento. Afectaciones a clientes de la plataforma debido al uso indebido de sus datos personales y bancarios.
O8	Incrementar el nivel de satisfacción del cliente final con los servicios de que ofrece la plataforma.	Incumplimiento de los plazos de entregas debido a falta de capacidad de transportación Incremento de las devoluciones de productos debido a problemas de calidad Errores de facturación debido a fallas de software Insuficiente cubrimiento de las necesidades del mercado en cuanto a los surtidos más demandados de accesorios

Fuente: Elaboración propia

14.3 Evaluación de los riesgos identificados

Este paso consiste en determinar la probabilidad de que el riesgo ocurra y estimar las consecuencias potenciales que este puede tener sobre la operación de la plataforma de venta en línea. Para la evaluación de los riesgos se utiliza la metodología propuesta por (OEA, 2021), donde se realiza una evaluación cuantitativa que utiliza valores numéricos para estimar la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo o evento. Este proceder tiene como objetivo brindar una base más sólida para estimar la criticidad de cada uno de los riesgos identificados. La escala a utilizar se muestra a continuación:

Probabilidad de ocurrencia: Esta variable se ocupa de asignar un valor, en una escala previamente determinada, a la posibilidad de que la amenaza del riesgo se materialice. Se debe considerar que el riesgo con probabilidad cero no existe. La escala de evaluación es la siguiente: (1) Muy improbable, (2) Improbable, (3) Moderado, (4) Probable, (5) Casi certeza (figura 18).

Categoría	Valor	Descripción
Casi certeza	5	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy alta, es decir, se tiene un alto grado de seguridad que éste se presente en el año en curso. (90% a 100%).
Probable	4	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es alta, es decir, se tiene entre 66% a 89% de seguridad que éste se presente en el año en curso.
Moderado	3	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es media, es decir, se tiene entre 31% a 65% de seguridad que éste se presente en el año en curso.
Improbable	2	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es baja, es decir, se tiene entre 11% a 30% de seguridad que éste se presente en el año en curso.
Muy improbable	1	Riesgo cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, es decir, se tiene entre 1% a 10% de seguridad que éste se presente en el año en curso.

Figura 18. Escala de evaluación de probabilidad

Fuente: (OEA, 2021)

Impacto (I). Esta variable tiene el objetivo de evaluar el impacto que pudiera tener la materialización del riesgo identificado. A través de una escala previamente establecida, se deberá asignar un valor al impacto, teniendo en cuenta un escenario potencial donde el riesgo se

concretaría, siempre considerando en esta evaluación su independencia de la probabilidad. La escala de evaluación es la siguiente: (1) Insignificante, (2) Menores, (3) Moderadas, (4) Mayores y (5) Catastróficas (figura 19).

Categoría	Valor	Descripción
Catastróficas	5	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto catastrófico en el presupuesto y/o comprometen totalmente la imagen pública de la organización y del Gobierno. Su materialización dañaría gravemente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los objetivos, impidiendo finalmente que estos se logren en el año en curso.
Mayores	4	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto importante en el presupuesto y/o comprometen fuertemente la imagen pública de la organización y del Gobierno. Su materialización dañaría significativamente el desarrollo del proceso y el cumplimiento de los objetivos, impidiendo que se desarrollen total o parcialmente en forma normal en el año en curso.
Moderadas	3	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto moderado en el presupuesto y/o comprometen moderadamente la imagen pública de la organización y del Gobierno. Su materialización causaría un deterioro en el desarrollo del proceso dificultando o retrasando el cumplimiento de sus objetivos, impidiendo que éste se desarrolle parcialmente en forma normal en el año en curso.
Menores	2	Riesgo cuya materialización puede generar pérdidas financieras (\$) que tendrán un impacto menor en el presupuesto y/o comprometen de forma menor la imagen pública de la organización y del Gobierno. Su materialización causaría un bajo daño en el desarrollo del proceso y no afectaría el cumplimiento de los objetivos en el año en curso.
Insignificantes	1	Riesgo cuya materialización no genera pérdidas financieras (\$) ni compromete de ninguna forma la imagen pública de la organización y del Gobierno. Su materialización puede tener un pequeño o nulo efecto en el desarrollo del proceso y que no afectaría el cumplimiento de los objetivos en el año en curso.

Figura 19. Escala de evaluación del impacto del riesgo
Fuente: (OEA, 2021)

En la tabla 44 se muestra el resultado de la evaluación de las variables de probabilidad e impacto de los riesgos identificados para la implementación de la idea de negocios.

Leyenda: (P) Probabilidad de ocurrencia

(I) Impacto

Tabla 44. Evaluación final de los riesgos identificados

No	Riesgo	P	I	P*I	CLASIFICACIÓN
R1	Decrecimiento de la demanda de accesorios para mascotas debido a presiones inflacionarias.	3	5	15	EXTREMO
R2	Entrada al mercado de nuevos competidores con marcas y productos de bajo costo.	4	5	20	EXTREMO
R3	Incremento de la informalidad en la venta de accesorios para mascotas.	2	3	6	MODERADO
R4	Incremento de los precios de hosting y de dominio para la plataforma.	1	4	4	MODERADO
R5	Incremento de los precios mayoristas de los accesorios debido al incremento de precios de productores.	3	3	9	ALTO
R6	Incrementos de los precios de los servicios básicos debido a los altos niveles de inflación.	2	3	6	MODERADO
R7	Insuficiente disponibilidad de stock para suplir pedidos grandes de un solo surtido.	2	5	10	ALTO
R8	Concentración de competidores en los surtidos de productos estrella.	4	4	16	EXTREMO
R9	Informalidad de los proveedores en el cumplimiento de pedidos contratados en cuanto a surtido o cantidades de los productos estrella.	1	3	3	BAJO

No	Riesgo	P	I	P*I	CLASIFICACIÓN
R10	Incumplimiento de los proveedores de productos de las marcas exclusivas que comercializa la tienda y que tienen amplia demanda en el mercado.	4	4	16	EXTREMO
R11	Incurción de los distribuidores y proveedores en canales de venta directa afectando la capacidad de cumplimiento de los pedidos contratados.	4	4	16	EXTREMO
R12	Existencia de promociones atractivas en precios por parte de la competencia.	4	4	16	EXTREMO
R13	Falta de capacidad de los proveedores para suplir la demanda en los productos estrella de la tienda.	3	5	15	EXTREMO
R14	Falta de atractivo de las ofertas y promociones por parte de la plataforma.	3	3	9	ALTO
R15	Indisponibilidad de la red debido a averías o fallas del equipamiento.	1	3	3	BAJO
R16	Afectaciones a clientes de la plataforma debido al uso indebido de sus datos personales y bancarios.	2	4	8	ALTO
R17	Incumplimiento de los plazos de entregas debido a falta de capacidad de transportación.	2	3	6	MODERADO
R18	Incremento de las devoluciones de productos debido a problemas de calidad.	1	3	3	BAJO
R19	Errores de facturación debido a fallas de software.	1	3	3	BAJO
R20	Insuficiente cubrimiento de las necesidades del mercado en cuanto a los surtidos más demandados de accesorios.	1	5	5	ALTO

Fuente: Elaboración propia

14.4 Plan de Mitigación de Riesgos

Teniendo en cuenta los resultados de la evaluación de riesgos y la matriz de riesgo resultante, se escogen aquellos riesgos clasificados como extremos para establecer un plan orientado a su mitigación (tabla 45).

Tabla 45. Plan de mitigación de riesgos extremos

No	Riesgo		Acción	Responsable
R1	Decrecimiento de la demanda de accesorios para mascotas debido a presiones inflacionarias	1.1	Implementación de un programa de promociones para algunas líneas de accesorios y marcas con descuentos por cantidades adquiridas.	Key Account Manager
		1.2	Aumentar la inversión en acciones de marketing digital.	Director de la Plataforma
		1.3	Apertura de nuevas líneas de accesorios para otro tipo de mascotas (aves, conejos, roedores).	Director de la Plataforma
		1.4	Diversificar marcas a comercializar.	
		1.5	Extender la entrega de los productos a zonas fuera de la ciudad.	
R2	Entrada al mercado de nuevos competidores con marcas y productos de bajo costo.	2.1	Implementar una línea de accesorios con más del 90 % de sus componentes procedentes de tecnologías limpias.	Director de la Plataforma
		2.2	Comenzar a comercializar accesorios de línea más económica, que se comercializan a precios bajos con un margen comercial discreto.	Director de la Plataforma
		2.3	Ampliar la cartera de proveedores haciendo una selección de los que más bajo precio tenga en el mercado.	Key Account Manager

No	Riesgo		Acción	Responsable
R8	Concentración de competidores en los surtidos de productos estrella.	8.1	Valorar la posibilidad de mantener un stock en físico de las líneas de productos estrella de la plataforma.	Director de la Plataforma
		8.2	Aumentar la inversión en acciones de marketing digital enfocado a los productos top (los cinco más vendidos en la plataforma).	Director de la Plataforma
R10	Incumplimiento de los proveedores de productos de las marcas exclusivas que comercializa la tienda y que tienen amplia demanda en el mercado.	10.1	Implementar cambios en la política marcaria.	Key Account Manager
		10.2	Implementar un sistema de evaluación y calificación de proveedores.	Director de la Plataforma
		10.3	Aumentar la interacción directa con los proveedores de los productos estrella.	Director de la Plataforma
R11	Incursión de los distribuidores y proveedores en canales de venta directa afectando la capacidad de cumplimiento de los pedidos contratados.	11.1	Aumentar el surtido y líneas de accesorios a comercializar (incursionar en productos innovadores en el mercado).	Director de la Plataforma
R12	Existencia de promociones atractivas en precios por parte de la competencia.	12.1	Implementar promociones estacionales innovadoras y con una adecuada campaña de comunicación.	Director de la Plataforma
R13	Falta de capacidad de los proveedores para suplir la demanda en los productos estrella de la tienda.	13.1	Ampliar la cartera de proveedores para el caso de los productos estrella.	Director de la Plataforma

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 15. CONCLUSIONES

Una vez terminada la propuesta de plan de negocios y teniendo en cuenta cada una de las etapas por las que se ha transitado, se llega a la siguiente conclusión general: la Empresa EcoPetStore, dedicada al rubro de la comercialización en línea de accesorios para mascotas en la Región Metropolitana de Chile es un emprendimiento potencial necesario, viable y sostenible. El modelo de negocios de EcoPetStore es innovador e integral, ya que reúne además de las prestaciones propias de una tienda en línea la posibilidad de la divulgación de información relevante para la tenencia de mascotas y su cuidado responsable.

Como se pudo constatar con el análisis del entorno realizado, el mercado de productos para mascotas crece a nivel mundial y Chile no es la excepción. El mercado chileno de productos para mascotas tiene un crecimiento considerable, sobre todo en los dos últimos años, pero es extremadamente competitivo. En Chile, las mascotas son cada vez más importantes en el seno de las familias, por los que el gasto promedio en los animales de compañía ha crecido. También se considera que la Pandemia Covid 19 ha sido un catalizador en la demanda de productos de mascotas, relacionado sobre todo por el largo período de confinamiento. La industria en la que se desempeña la plataforma EcoPetStore representa un reto para los nuevos emprendimientos, pero con estrategias de marketing adecuadas, es posible hacerse de un lugar en el mercado. Se proponen varios elementos diferenciadores entre los cuales resaltan la entrega de los productos y la línea ecológica.

La oferta de negocios, destinada a una porción de dueños de mascotas que comprende las edades entre los 30 y 50 años, tiene gran potencial si se tiene en cuenta los datos analizados en el estudio de mercado. Este segmento de la población tiene gran protagonismo en la tenencia de mascotas en la actualidad. En la encuesta realizada salta a la vista la gran cantidad de encuestados que plantean que tiene al menos una mascota, incluso aquellos que no las tienen plantean que en el futuro podrían tener una. A pesar de que los resultados del Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, que establecen que existe cierto grado de riesgo en la inversión en el sector, sigue siendo un mercado atractivo, siempre teniendo en cuenta la necesidad de una estrategia profunda de diferenciación. Las bajas barreras de entrada de los competidores y la baja inversión necesaria son elementos que deben ser tenidos en cuenta en la proyección estratégica.

A través de la mezcla de marketing propuesta se establecen acciones para la implementación de las estrategias comerciales a emprender. El precio se basa en un estudio minucioso de los precios de la competencia y en el precio de adquisición de cada marca. La variedad de precios constituye una de las ventajas competitivas de la tienda y estos dependen de la marca. En el caso de los canales de distribución la implementación de la entrega directa de la mercancía es una ventaja competitiva importante, más cuando se realiza con medios propios. En cuanto a las estrategias de promoción, se basan en el marketing digital con un presupuesto destinado a la ejecución de una campaña estructurada con las redes sociales como centro de estas.

A través del plan estratégico, el plan operativo y el plan de recursos humanos se garantiza el despliegue adecuado de la idea de negocios según la concepción de idea inicial. Se prevé que una parte del personal que participa en la empresa sea subcontratada a manera de prestación de

servicios, lo que le aporta dinamismo al proyecto y disminuye de cierta forma los gastos. En el caso de la infraestructura, reviste especial atención la adquisición de medios de transporte propios para la realización de las entregas puerta a puerta.

Una vez realizado el análisis financiero, donde se estiman los resultados de la operación de la plataforma en los cinco primeros años, se concluye que, aun considerando un escenario positivo y otro negativo, en ambas opciones se obtienen dividendos. El flujo de caja proyectado muestra la posible viabilidad del proyecto en cuanto a recuperación de la inversión y las utilidades previstas. Mediante la estimación en tres posibles escenarios se maneja más información acerca del funcionamiento económico financiero de la propuesta de negocios, siendo el escenario realista el que tiene más probabilidades de ejecutarse. En los tres escenarios los valores del VAN y TIR apuntan a la conveniencia de la propuesta. En el escenario realista se obtiene una TIR de 31.50% lo que realza la factibilidad de realizar la inversión.

Existen un total de 20 riesgos identificados que pueden poner en peligro el cumplimiento de los objetivos determinados en la sección de marketing estratégico. Después de la evaluación de los riesgos se identifican como de categoría extremo un total de 7 de estos, para los cuales se propone un plan de mitigación. A través del cumplimiento de estas acciones se pretende disminuir la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y atenuar su efecto en caso de que no se puedan evitar.

Recomendaciones para tener en cuenta en el futuro.

Para la puesta en marcha de la propuesta de negocios se deben tener en cuenta los aspectos siguientes:

- Realizar un seguimiento sistemático del cumplimiento del plan de mitigación de riesgos y analizar la presencia de estos.
- Realizar un monitoreo del comportamiento de las ventas por marcas para la actualización del catálogo de la tienda.

BIBLIOGRAFÍA

Aguirre, C. (2017). Acciones y estrategias para un programa de tenencia responsable de animales en Chile. *Revista Estatal de Políticas Públicas*, 5, 186-201.

Banco Central. (2022). *Informe de Política Monetaria*. Banco Central de Chile.

BCN. (2009). *Ley 20380. Sobre protección de animales ministerio de salud; subsecretaría de salud pública*. Gobierno de Chile.

BCN. (2017). *Ley 21020 Sobre tenencia responsable de mascotas y animales de compañía ministerio de salud*. Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.

Carolina, C., y Urzúa, J. (2020). *E Comercio B2B en Chile*. Cámara de Comercio de Santiago de Chile.

Castillo, J. C., Espinoza, V., y Barozet, E. (2023). *Cohesión social en Chile en tiempos de cambio*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

CEP. (2023a). *Encuesta CEP: El Ocaso Octubrista*. Centro de Estudios Públicos (CEP). www.lyd.org

CEP. (2023b). *Memoria Anual 2022*. Centro de Estudios Públicos de Chile.

CEPAL. (2020). *Estrategia de transformación digital Chile Digital 2035*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Naciones Unidas.

CORFO. (2021). *Emprendimiento e Innovación en Chile*. Programas de la Corporación de Fomento de la Producción (CORFO).

DEPARTAMENTO DE INTELIGENCIA DE MERCADOS. (2021). *Comercio electrónico en Chile*. From Perú.

Díaz Videla, M. (2015). El miembro no humano de la familia: Las mascotas a través del ciclo vital familiar. *Revista Ciencia Animal*, 9, 83-98.

Díaz Videla, M., y Olarte, M. A. (2016). Animales de compañía, personalidad humana y los beneficios percibidos por los custodios. *PSIENCIA. Revista Latinoamericana de Ciencia Psicológica*, 8(2), 1-19.

Donawa Torres, Z. A., y Morales Martínez, E. C. (2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta, Magdalena, Colombia. *Revista EAN*, 84, 97-108.

Future y Consumer Index. (2022). *Cómo están cambiando los consumidores*.

GFK. (2018). *Microestudio GFK: los chilenos y sus mascotas*.

GFK. (2023). Chile 3D 2023. *¿Cómo están las personas que viven en Chile hoy?* Growth From Knowledge.

Gobierno de Chile. (2021). *Estrategia Nacional Tenencia Responsable de Mascotas como una Herramienta para la Conservación de la Biodiversidad*.

iCuantix SpA. (2022). *Evaluación de impacto retorno de la innovación: Impacto de la inversión de corfo en instrumentos de fomento de la innovación*. Dirección de Presupuestos.

Mañalich, J. P. (2022). El injusto del maltrato animal. *Revista Chilena de Derecho Animal*, 3, 23-36.

OCDE. (2022). *Estudios Económicos de la OCDE Chile. Resumen Ejecutivo*. Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

OEA. (2021). *Guía para la implementación de gestión de riesgos certificación OEA*. Servicio Nacional de Aduanas Chile.

PNUD. (2022). *¿Por qué hablar de pobreza en Chile? Las 7 claves para comprender progresos y desafíos*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Chile. Área Reducción de la Pobreza y Desarrollo Inclusivo.

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Salas Opazo, V. (2022). *Informe macroeconómico coyuntural de diciembre de 2022*. Departamento de Economía, USACH.

SERNAC. (2021). *Diagnóstico de mercado alimentos secos para mascotas: Perros y gatos*. Departamento de Calidad y Seguridad de Productos.

Villarroel Evens, M. I. (2019). *Las modificaciones que introduce la ley 21.020/2017, de 2 agosto en el delito de maltrato animal al código penal chileno ¿son suficientes para garantizar la protección a los animales?* [Trabajo fin de Grado]. Universidad de Valparaíso.