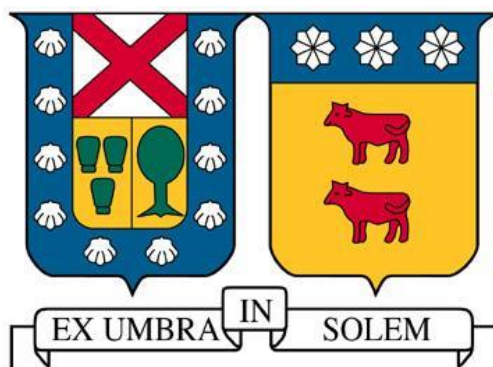


UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARIA
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS
SANTIAGO – CHILE



“Diseño y Estructuración de un Plan Estratégico Integral para el e-commerce 'Casa Joar', bajo el modelo de negocio Dropshipping”

ANDREA JORQUERA ARELLANO

TRABAJO FINAL PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL

PROFESOR GUÍA

: SR. Diego Yáñez

AGOSTO 2026



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☐ Memoria o trabajo de título; ☒ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: Diseño y estructuración de un plan estratégico integral para el e-commerce Casa Joar, bajo el modelo de negocio dropshipping

Nombre del candidato(a): Andrea Jorquera Arellano

Carrera / Grado: Magíster en Ingeniería Industrial

Campus: Santiago Vitacura ; **Departamento:** Industrias

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Diego Yáñez, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

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

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

4.- FIRMAS

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

Fecha:

; Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 20-08-2026

; Firma:

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

1. Resumen Ejecutivo

El presente trabajo aborda el diseño de un Plan Estratégico Integral para "Casa Joar", startup chileno de comercio electrónico bajo el modelo dropshipping con pago Contra Entrega (COD). El problema central radica en una asimetría de riesgo financiero: el consumidor no asume costo alguno por rechazar un pedido, mientras el comercio absorbe el 100% de los costos de logística inversa, lo que se traduce en tasas de rechazo sectoriales de entre 10% y 20%.

El diagnóstico interno, sobre una base depurada de 57 pedidos procesados durante 2025, evidenció una tasa de devoluciones de 29,8% y una ganancia neta acumulada de -\$19.032, confirmando que el modelo genera demanda, pero con una estructura de costos incompatible con la rentabilidad sostenida sin intervención estratégica. El benchmarking externo, apoyado en una encuesta a 40 dropshippers activos, permitió distinguir entre ineficiencias sistémicas del sector y vacíos de gestión propios del caso de estudio, en particular la ausencia de protocolos formales de validación preventiva.

El objetivo general fue diseñar un Plan Estratégico Integral, basado en el Modelo Delta, que mitigara esta exposición al riesgo mediante un protocolo de validación preventiva, una estrategia gradual de migración hacia el pago anticipado y un sistema de control de gestión. La propuesta reposiciona el negocio bajo la marca "Casa Joar Pet", especializada en productos para mascotas, aprovechando el componente emocional del nicho como base de una estrategia de vinculación con el cliente proyectada a cinco años.

El diseño operacional incorpora la segmentación de clientes, el rediseño de procesos bajo notación BPMN y ocho objetivos estratégicos distribuidos en las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, articulados en una cadena causa-efecto que vincula el aprendizaje organizacional y la validación preventiva con la fidelización del cliente y la rentabilidad financiera del negocio. Los resultados permiten concluir que la reducción del riesgo financiero en dropshipping no requiere eliminar el pago Contra Entrega, sino gestionarlo progresivamente mediante la construcción de confianza con el cliente.

2. Índice

1. RESUMEN EJECUTIVO.....	2
2. ÍNDICE	3
3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
3.1. LA EVOLUCIÓN DEL E-COMMERCE Y LA CRISIS DE LA ÚLTIMA MILLA	6
3.2. ASIMETRÍA DE RIESGO EN EL MODELO DROPSHIPPING.....	6
3.3. EL CASO DE "CASA JOAR"	7
3.4. BRECHA DE GESTIÓN Y CONOCIMIENTO	8
3.5. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	8
4. OBJETIVOS.....	9
4.1. OBJETIVO GENERAL	9
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	9
5. ALCANCE	9
6. METODOLOGÍA PROPUESTA	11
6.1. FASE I: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y OPERACIONAL	12
6.2. FASE II: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y POSICIONAMIENTO	13
6.3. FASE III: DISEÑO OPERACIONAL Y REDISEÑO DE PROCESOS.....	13
6.4. FASE IV: MONITOREO Y SOSTENIBILIDAD (SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN)	13
7. ESTADO DEL ARTE	15
7.1. LA TENSIÓN ESTRUCTURAL DEL E-COMMERCE MODERNO.....	15
7.2. MODELO DE NEGOCIOS DROPSHIPPING: DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS.....	15
7.2.1. EVOLUCIÓN OMNISCANAL DEL DROPSHIPPING.....	16
7.2.2. RADIOGRAFÍA DEL DROPSHIPPING EN CHILE.....	17
7.2.3. LA BÚSQUEDA DEL PRODUCTO GANADOR: MOTOR DEL MODELO DROPSHIPPING.....	19
7.2.4. EL ROL DE LAS COMUNIDADES Y MENTORÍAS EN EL ECOSISTEMA DROPSHIPPING CHILENO	20
7.3. BUSINESS MODEL CANVAS COMO HERRAMIENTA DE DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO	21

7.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO SISTEMA DE CONTROL ESTRATÉGICO	22
7.5. LA LOGÍSTICA DE ÚLTIMA MILLA COMO DETERMINANTE DE VIABILIDAD	23
7.6. LA PARADOJA DEL PAGO CONTRA ENTREGA (COD) EN MERCADOS EMERGENTES .	24
7.6.1. INCLUSIÓN FINANCIERA Y BARRERAS DE ACCESO	25
7.6.2. PSICOLOGÍA DEL CONSUMIDOR: CONFIANZA Y CONVENIENCIA	26
7.7. TEORÍA DE AGENCIA Y RIESGO MORAL: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL PROBLEMA	26
7.8. GESTIÓN ESTRATÉGICA: EL MODELO DELTA Y LA VINCULACIÓN.....	27
7.9. MARCO METODOLÓGICO: VALIDACIÓN MEDIANTE LEAN STARTUP.....	34
7.10. MARCO TEÓRICO – METODOLÓGICO: ANÁLISIS PESTEL.....	35
7.11. SÍNTESIS Y BRECHA DE INVESTIGACIÓN	35
8. DESARROLLO	36
8.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO: CARACTERIZACIÓN DEL ECOSISTEMA DROPSHIPPING CHILENO	37
8.1.1. ANÁLISIS DE LA REALIDAD OPERATIVA DEL SECTOR: RESULTADOS DE LA ENCUESTA A DROPSHIPPERS ACTIVOS.....	37
8.1.2. INEFICIENCIAS SISTÉMICAS DE LA ÚLTIMA MILLA	38
8.1.3. DROPI: LIMITACIONES OPERATIVAS	39
8.1.4. ANÁLISIS PESTEL DEL DROPSHIPPING CON PROVEEDORES LOCALES EN CHILE..	41
8.1.5. ANÁLISIS DEMOGRÁFICO DEL MERCADO OBJETIVO	43
8.1.6. ANÁLISIS GLOBAL Y TENDENCIAS DE MERCADO	45
8.2. DIAGNÓSTICO INTERNO: ANÁLISIS DE LA OPERACIÓN DE CASA JOAR.....	48
8.3. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	50
8.3.1. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES — ALTA.....	50
8.3.2. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES — ALTA	51
8.3.3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES — ALTO	51
8.3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES — ALTO	52
8.3.5. AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS — ALTA.....	52
8.3.6. SÍNTESIS: MAPA DE ATRACTIVIDAD SECTORIAL.....	53

8.4. BUSINESS MODEL CANVAS (BMC): ESTRUCTURACIÓN ACTUAL DEL MODELO DROPSHIPPING COD.....	53
8.5. ANÁLISIS INTERNO: CADENA DE VALOR Y VRIO	55
8.5.1. CADENA DE VALOR ADAPTADA AL DROPSHIPPING	55
8.5.2. ANÁLISIS VRIO DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DE CASA JOAR	58
8.5.3. INTERPRETACIÓN ESTRATÉGICA DEL ANÁLISIS VRIO	59
8.6. PLAN ESTRATÉGICO INTEGRAL CASA JOAR, BAJO EL MODELO DELTA	60
8.6.1. SEGMENTACIÓN Y ANÁLISIS DE VALOR DEL CLIENTE OBJETIVO	61
8.6.2. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO BAJO EL MODELO DELTA.....	66
8.6.3. REDISEÑO DE PROCESOS OPERATIVOS	69
8.6.4. NUEVO BUSINESS MODEL CANVAS PARA CASA JOAR PET.....	72
8.7. FASE 4: CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI): CASA JOAR PET	77
8.7.1. DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN A LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	77
8.7.2. MAPA ESTRATÉGICO: RELACIONES CAUSA-EFECTO.....	78
8.7.3. INDICADORES (KPIS) POR OBJETIVO ESTRATÉGICO.....	80
8.7.4. DISEÑO PROPUESTO DEL DASHBOARD ESTRATÉGICO Y OPERACIONAL PARA CASA JOAR PET	81
9. CONCLUSIONES	84
10. BIBLIOGRAFÍA	86
11. ANEXOS	92

3. Problema de Investigación

3.1. La Evolución del E-commerce y la Crisis de la Última Milla

El comercio electrónico en Chile ha experimentado una transformación estructural en la última década, consolidándose como un canal de venta principal. Según la Cámara de Comercio de Santiago (2025), al primer cuatrimestre de 2025 se registraron tasas de crecimiento del e-commerce cercanas a los máximos históricos observados en 2021-2022, período en que las restricciones de movilidad por pandemia aceleraron la digitalización del comercio chileno. El mercado ha transitado desde una etapa de adopción temprana hacia una fase de madurez caracterizada por el crecimiento de la competencia y el auge de plataformas de comercio transfronterizo masivas, como *Amazon*, *Aliexpress*, *Temu*, entre otras.

Sin embargo, este crecimiento exponencial ha expuesto la fragilidad de la cadena de suministro, específicamente la denominada “logística de última milla”, entendida como el trayecto desde el centro de distribución a las manos del cliente. En un entorno donde el acceso a productos se ha *commoditizado*, es decir, donde la oferta de bienes es abundante y homogénea, la diferenciación no reside en el producto en sí, sino en la certeza y calidad del cumplimiento, nos referimos al *fulfillment*; desde la recepción del pedido hasta su entrega.

La expansión del modelo de negocio dropshipping ha expuesto una fricción estructural en la cadena de suministro: la infraestructura logística de última milla no ha evolucionado a la par de la demanda digital. Existe una desigualdad crítica entre la expectativa de inmediatez del consumidor y la capacidad real de cumplimiento de los operadores logísticos. Según la literatura especializada, la última milla representa el segmento más ineficiente y costoso del proceso (Mangiaracina et al., 2019), donde variables como la dispersión geográfica y la baja densidad de clientes en ciertas zonas actúan como barreras físicas que impiden satisfacer los exigentes niveles de servicio que el modelo de dropshipping promete teóricamente.

3.2. Asimetría de Riesgo en el Modelo Dropshipping

Dentro del ecosistema digital, el dropshipping se consolida como un mecanismo eficiente de comercio electrónico con inventario descentralizado, lo que disminuye la barrera de entrada al eliminar la inversión en stock, permitiendo una implementación de bajo capital. No obstante, su viabilidad en mercados latinoamericanos enfrenta una fricción

estructural: la baja confianza institucional. Para mitigar el riesgo de fraude percibido por el consumidor, el mercado ha adoptado masivamente el modo de pago “Contra Entrega” (Cash on Delivery - COD), otorgándole al cliente la certeza de efectuar el pago sólo al recibir el producto físico.

Este mecanismo deja en evidencia una Asimetría de Riesgo Financiero crítica: mientras el consumidor enfrenta barreras de salida nulas (costo cero por arrepentimiento o rechazo), el comercio asume la totalidad del riesgo operativo. Esto incluye no solo la inversión en marketing, sino también los costos de logística inversa asociados al retorno de la mercancía.

La Teoría de la Agencia (Jensen & Meckling, 1976) explica cómo la relación entre el comercio y operadores logísticos externos configura un problema principal-agente con riesgo moral, ya que el esfuerzo real en la última milla no es directamente observable (Holmstrom, 1979, p. 75). En contextos COD como el de Casa Joar, esta asimetría genera costos de agencia cuando los transportistas reportan entregas fallidas sin verificación fehaciente, optimizando rutas en detrimento de la efectividad del negocio.

3.3. El Caso de "Casa Joar"

En el caso específico del startup "Casa Joar", que se dedica al dropshipping con proveedores locales bajo el modelo “Contra Entrega” (COD), estas tensiones sistémicas se manifiestan en una tasa de rechazo logístico que perjudica directamente el margen de contribución. Mientras literatura LATAM agregada reporta 20% en e-commerce general (dLocal, 2025), estudios específicos de dropshipping COD son limitados. Operadores del sector consultados (WhatsApp grupos profesionales) reportan tasas de 15-20%, configurando una brecha de conocimiento que esta investigación valida empíricamente en Fase I mediante encuesta estructurada (n=40-50). La operación enfrenta restricciones estructurales severas impuestas por las plataformas de intermediación logística (como Dropi), destacando dos factores críticos:

1. **Rigidez del Protocolo de Entrega y pérdidas por devoluciones:** A diferencia del retail tradicional omnicanal, no existen opciones de retiro en sucursal o puntos de recogida ante fallas en la entrega domiciliaria. Si el cliente no es ubicado en los intentos estipulados por el operador logístico, o si éste no gestiona el contacto efectivamente, el ciclo logístico se cierra automáticamente como "devolución", transformando una descoordinación menor en una pérdida

irreversible. El proceso establecido conlleva a que el valor del despacho sea descontado de las ganancias del comercio, traspasando el riesgo financiero del negocio únicamente al dropshipper (persona que realiza dropshipping).

2. **Ineficacia en la Resolución de Disputas:** Los mecanismos de auditoría y reclamo ante cobros indebidos por entregas no efectuadas presentan tiempos de resolución excesivos (30 a 45 días hábiles) y bajas tasas de éxito, actuando como una barrera administrativa que obliga al comercio a absorber las pérdidas. Actualmente, Dropi carece de un sistema automatizado que integre la gestión comercial con la logística preventiva, dependiendo de validaciones manuales no escalables para mitigar estos riesgos.

3.4. Brecha de Gestión y Conocimiento

La problemática descrita revela una deficiencia de gestión significativa: el modelo de negocio actual de "Casa Joar" opera bajo una lógica transaccional clásica (competencia por producto/precio), la cual es insuficiente para contrarrestar los riesgos de la última milla. Existe una ausencia de sistematización en los procesos de vinculación con el cliente y validación preventiva. No existe un marco estratégico diseñado que permita transitar desde un enfoque reactivo (gestionar el rechazo cuando ocurre) hacia un enfoque preventivo (asegurar la entrega mediante compromiso del cliente). Falta diseñar y evaluar un modelo que utilice la logística no como un commodity, sino como una herramienta de construcción de confianza y marca, tal como propone el Modelo Delta, Hax (2009), para reducir la exposición al riesgo moral y financiero.

3.5. Pregunta de Investigación

Ante este escenario, surge la siguiente interrogante principal que guiará el estudio: ¿De qué manera el diseño de un Plan Estratégico Integral basado en el Modelo Delta permite al startup "Casa Joar" mitigar la asimetría de riesgo financiero del modelo Dropshipping y reducir la tasa de rechazo logístico en el mercado chileno?

4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Diseñar un Plan Estratégico Integral, basado en el Modelo Delta, para mitigar la exposición al riesgo financiero asociado al modelo dropshipping COD de Casa Joar, mediante un protocolo de validación preventiva, una estrategia gradual de migración a prepago y un sistema de control de gestión.

4.2. Objetivos específicos:

4.2.1. Realizar un benchmarking con startups similares del sector dropshipping para caracterizar la realidad operativa de la industria y contrastarla con los indicadores internos de la empresa, permitiendo distinguir entre ineficiencias sistémicas del mercado y vacíos de gestión específicos del caso de estudio.

4.2.2. Desarrollar un protocolo sistematizado bajo la estrategia de Customer Bonding del Modelo Delta, que integre mecanismos de validación preventiva para pedidos Contra Entrega e incentivos comerciales para la migración hacia el Pago Anticipado, reduciendo así la exposición al riesgo moral y asegurando el compromiso financiero del cliente antes del despacho.

5. Alcance

El proyecto abarca el diseño y validación estratégica del startup de comercio electrónico "Casa Joar", operando bajo el modelo dropshipping B2C con un horizonte de escalabilidad a 5 años en el mercado chileno. La propuesta metodológica se orienta al modelamiento estratégico integral, articulando tres ejes fundamentales:

1. **Estructuración del Negocio:** Se utilizará el Business Model Canvas (BMC) para definir la propuesta de valor y la articulación con socios logísticos críticos.
2. **Estrategia Competitiva:** Se aplicará el Modelo Delta (Hax, 2010) para sustentar la ventaja competitiva mediante el posicionamiento de Customer Bonding (Vinculación con el Cliente).

3. **Control de Gestión:** Se diseñará un Cuadro de Mando Integral (CMI) con KPIs financieros, de clientes y de procesos internos para monitorear el desempeño del plan.

Desde la perspectiva de Ingeniería Industrial, el estudio profundiza en la proyección de la cadena de suministro, poniendo énfasis particular en el rediseño del flujo de pedidos. Este rediseño se materializa en la creación de protocolos de validación preventiva y transición al pago anticipado, con el objetivo específico de mitigar riesgos operacionales críticos como la tasa de rechazo logístico y la asimetría de riesgo financiero inherente al modelo.

Para garantizar la viabilidad y foco del estudio, se establecen las siguientes delimitaciones operativas:

1. **Dependencia de Plataforma (Dropi):** La investigación se circunscribe a las condiciones comerciales de la plataforma intermediaria "Dropi". Se descartan alternativas como Easy Drop (por falta de profundidad de inventario) o la importación directa vía AliExpress (por tiempos de espera de 10-15 días incompatibles con la inmediatez local). El estudio asume la restricción de "riesgo total" (100% del costo de transporte de los rechazos) impuesta por el proveedor actual.
2. **Alcance del Benchmarking:** El análisis comparativo se realizará sobre referentes de e-commerce con modelos logísticos similares, utilizando fuentes secundarias y datos de mercado disponibles para establecer las mejores prácticas en eficiencia operacional.
3. **Exclusión Aguas Arriba:** Se excluye del alcance el análisis de la negociación con proveedores internacionales o gestión aduanera, centrando el esfuerzo en el ciclo desde la confirmación del pedido hasta su entrega o retorno (Logística Inversa).

6. Metodología Propuesta

La investigación se define como de carácter aplicado, ya que busca resolver una problemática práctica y específica (la tasa de rechazo y riesgo financiero) en una empresa real ("Casa Joar"). Su alcance es Descriptivo-Propositivo:

Descriptivo: Se caracteriza la situación actual del modelo dropshipping, la ineficiencia logística y el comportamiento del consumidor.

Propositivo: Culmina en el diseño de un Plan Estratégico Integral y protocolos de gestión operativa. El diseño es no experimental y transversal, basándose en el análisis de datos operativos históricos y la proyección de escenarios futuros sin manipular deliberadamente las variables del entorno de mercado.

En la Figura 1 se ilustra la metodología propuesta para la estructuración del plan de Casa Joar, la cual articula el diagnóstico situacional con el diseño de soluciones de ingeniería. El flujo metodológico se desglosa en cuatro etapas iterativas que permiten transitar desde la identificación de ineficiencias logísticas hacia la implementación de un protocolo de validación preventiva. La integración de herramientas como el Modelo Delta y el Cuadro de Mando Integral (CMI) en este proceso garantiza que la transición del modelo de pago (de COD a Prepago) cuente con un respaldo analítico y un sistema de monitoreo de indicadores clave para la toma de decisiones.

Flujo Metodológico para el Diseño del Plan Estratégico Integral de Casa Joar.

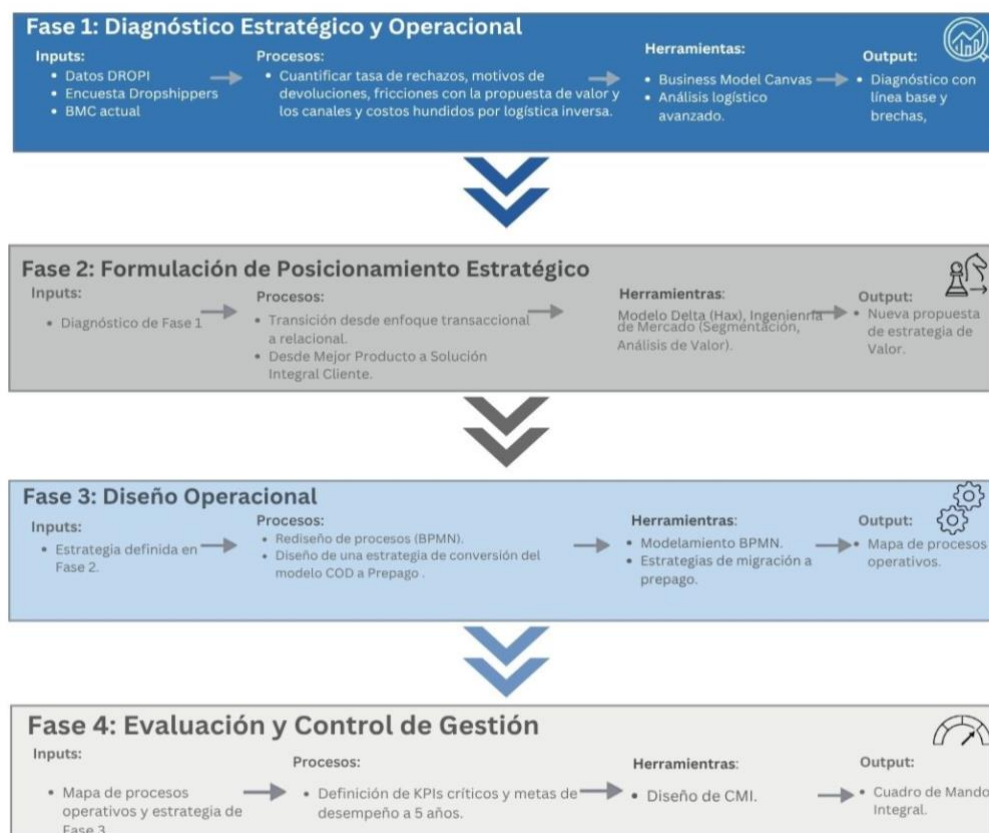


Figura 1: Flujo secuencial de la metodología del proyecto, desde el diagnóstico al control. Elaboración propia (2026).

A continuación, se detallan cada una de las etapas de la metodología:

6.1. Fase I: Diagnóstico Estratégico y Operacional

En esta etapa se levantará la línea base del negocio para identificar las insuficiencias de gestión. Lo anterior, mediante herramientas que permitan evidenciar la realidad del dropshipping en Chile y el caso puntual de Casa Joar, mediante un diagnóstico interno y uno externo. Se realizará un análisis de datos logísticos, a través de una revisión histórica de la plataforma Dropi para cuantificar la tasa de rechazo, motivos de devolución y costos hundidos de logística inversa. Y, para finalizar esta primera etapa, se mapeará el negocio a través del Business Model Canvas (BMC) actual para identificar las fricciones con la propuesta de valor y los canales.

6.2. Fase II: Formulación Estratégica y Posicionamiento

Se definirá el nuevo rumbo del negocio, pasando de un enfoque transaccional a uno relacional. A través de la adopción del Modelo Delta (Hax, 2010), donde se definirá la estrategia para pasar de “Mejor Producto” a “Solución Integral”.

Aplicando la ingeniería de mercado, se pretende realizar una segmentación de clientes y análisis de valor para definir el perfil dispuesto a migrar al pago anticipado, estableciendo el Costo de Adquisición (CAC) y Lifetime Value (LTV) esperados.

6.3. Fase III: Diseño Operacional y Rediseño de Procesos

Se aterrizará la estrategia en procesos ejecutables de Ingeniería Industrial. Mediante el rediseño de procesos y BPMN que integre el nuevo protocolo de "Validación Multicanal" y la gestión de excepciones ante una eventual falla con Dropi. Asimismo, el diseño de una estrategia de conversión de pago con incentivos comerciales y "gatillos" psicológicos, que permita transitar del COD al Prepago.

6.4. Fase IV: Monitoreo y Sostenibilidad (Sistema de Control de Gestión)

En esta etapa final, se establece la infraestructura de medición que permitirá asegurar la sostenibilidad del plan estratégico en el tiempo. Dado que el éxito del modelo propuesto depende de la modificación del comportamiento del cliente (tránsito de COD a Prepago) y de la eficiencia del protocolo de validación, se diseña un sistema de control basado en la metodología del Cuadro de Mando Integral (CMI).

El control de gestión se estructurará bajo las siguientes dimensiones de desempeño, las cuales operan de forma interconectada para asegurar la rentabilidad y la evolución del modelo:

1. **Perspectiva Financiera:** Monitoreo del Margen de Contribución Neto y la optimización del Flujo de Caja, evaluando el impacto directo de la reducción de la tasa de rechazo en la liquidez inmediata de Casa Joar. Se busca cuantificar el ahorro obtenido por la disminución de la logística inversa.

2. **Perspectiva del Cliente:** Medición de la Tasa de Conversión a Prepago y el índice de fidelización, analizando la efectividad de los incentivos comerciales y "gatillos" psicológicos implementados para fortalecer el vínculo (bonding) y reducir la asimetría de información.
3. **Perspectiva de Procesos Internos:** Evaluación de la Efectividad de la Validación Preventiva (porcentaje de pedidos validados correctamente vs. rechazados en destino) y los Tiempos de Ciclo de procesamiento, asegurando que el nuevo protocolo no genere cuellos de botella operativos en la plataforma Dropi.
4. **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Se centra en la capitalización del conocimiento generado por el sistema de validación. Incluye el refinamiento de los scripts de persuasión basados en el feedback de los clientes, la actualización de la base de datos de "clientes de confianza" para automatizar futuros despachos y la capacitación constante en nuevas herramientas de vinculación digital. Esta dimensión garantiza que el modelo se adapte a los cambios en el comportamiento del consumidor y a las actualizaciones tecnológicas del ecosistema e-commerce.

7. Estado del Arte

7.1. La tensión estructural del e-commerce moderno

El comercio electrónico ha dejado de ser un canal alternativo para convertirse en una infraestructura crítica de consumo global. Sin embargo, su maduración ha revelado brechas estructurales significativas, especialmente en la gestión de la "Última Milla" y en la fricción financiera de los medios de pago en mercados emergentes. La presente revisión de la literatura organiza el conocimiento existente desde una perspectiva macro (la logística y el mercado) hacia una micro (el comportamiento del consumidor y la teoría de agencia), validando la necesidad de un modelo de gestión que mitigue la asimetría de riesgo inherente al modelo dropshipping.

7.2. Modelo de Negocios Dropshipping: Definición y Características

El Centro de Estudios de la Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago, en conjunto con la Pontificia Universidad Católica (Guía para la digitalización en Pymes, 2017), define el dropshipping como un modelo B2C digital sin inventario físico: el dropshipper opera una tienda online publicitando productos de terceros; al concretarse una venta, transfiere el pedido al proveedor (mayorista), quien empaqueta y despacha directamente al cliente final a través de un operador logístico. Así, el comercio actúa como intermediario puro, capturando el margen entre el precio de compra (mayorista) y el precio de venta (cliente).

El modelo de dropshipping se caracteriza por su inversión inicial mínima, al eliminar la necesidad de stock físico o almacén propio, reduciendo barreras de entrada drásticamente. Sus ventajas principales incluyen escalabilidad infinita, sin límites físicos de inventario, y bajo riesgo de capital, ya que el proveedor asume el almacenamiento y la logística. Sin embargo, presenta desventajas críticas, como la pérdida total de control sobre la logística/supply chain y la alta dependencia de proveedores externos, configurando asimetrías que generan costos de agencia en modelos de pago como el COD.

El dropshipping se materializa en dos modalidades principales: con proveedores internacionales, como AliExpress, Alibaba, entre otros, que maximizan márgenes gracias a precios y envíos a bajos costos con pago en formato de prepago exclusivo, aunque penalizan la experiencia del cliente con plazos de entrega de 10 a 15 días; y con

proveedores locales, centralizados en plataformas logísticas como Dropi en Chile, que priorizan la inmediatez con entregas en 2 a 5 días y cobertura nacional mediante diferentes operadores logísticos, a costa de elevados costos en productos y logística más cara que el promedio del mercado, permitiendo tanto prepago como contra entrega (COD). Es precisamente en esta última modalidad donde emerge el riesgo moral descrito por Holmström (1979), ya que algunos repartidores registran envíos como "rechazados" sin visitar el domicilio, sólo para optimizar sus rutas, obligando al comercio digital a absorber el 100% de los costos de logística inversa, con tasas de rechazo que alcanzan el 15-20%.



Figura 2: Modelo de Dropshipping, Guía para la digitalización en Pymes, 2017, Centro de Estudios de la Economía Digital de la Cámara de Comercio de Santiago, en conjunto con la Pontificia Universidad Católica

7.2.1. Evolución Omnicanal del Dropshipping

Recientes hallazgos de Mesquita et al. (2025) revelan que el modelo de dropshipping, originado inicialmente bajo una lógica multicanal, ha evolucionado hacia un ecosistema omnicanal. Este nuevo paradigma integra la gestión de pedidos digitales con

un fulfillment híbrido, como los puntos de retiro (pick-up points), en respuesta a la demanda post-COVID por experiencias de compra integradas y flexibles (Verhoef et al., 2015).

En su revisión sistemática de la literatura (2001-2021), Mesquita et al. (2025) identifican una concentración geográfica sesgada: el 82% de la producción científica sobre omnicanalidad desde 2016 proviene de EE.UU. y China. En contraste, la investigación en el contexto latinoamericano es escasa, con solo dos artículos específicos sobre dropshipping en la región, a pesar de que mercados como Brasil se posicionan entre los diez principales a nivel mundial en ventas online. Los autores ilustran el potencial de la región con el caso de “Magazine Luiza”, minorista brasileño que triplicó sus ventas de comercio electrónico al integrar su red física con la digital, permitiendo el retiro en tienda de compras web. Este modelo híbrido ha demostrado ser una solución efectiva para aliviar las fricciones de la última milla (entregas lentas y costosas), un dato directamente extrapolable a la dispersión geográfica de Chile.

Esta evolución se vincula estrechamente con la problemática de “Casa Joar”. Actualmente, el startup enfrenta la rigidez operativa impuesta por la plataforma Dropi, la cual privilegia entregas domiciliarias exclusivas, facilitando una tasa de rechazo del 15-20% en pagos contra entrega (COD). Mesquita et al. (2025) sugieren que el dropshipping omnicanal minimiza riesgos mediante la diversificación de nodos de entrega. Para una PYME sin infraestructura física propia como “Casa Joar”, la adopción de redes de retiro de terceros (puntos pickup) o la implementación de una validación multicanal fuerte, se presentan como las vías para potenciar la vinculación o Customer Bonding del Modelo Delta (Hax, 2010). Esta estrategia no solo busca eficiencia logística, sino confianza tangible, atenuando la asimetría de agencia planteada por Holmström (1979) y transformando la gestión de la última milla en una herramienta de generación de valor y retención.

7.2.2. Radiografía del Dropshipping en Chile

En Chile, el dropshipping local se ha consolidado como un modelo accesible para emprendedores sin capital significativo, pero que requiere una secuencia operativa precisa y una gestión constante de métricas críticas. El proceso de puesta en marcha de una tienda inicia con la creación de una landing page en plataformas como Shopify o Tiendanube (costo mensual aproximado \$20.000–\$30.000 CLP), seguida de la integración con la

plataforma logística principal: Dropi, que opera como intermediario logístico especializado en dropshipping local. Dropi concentra aproximadamente el 80% del inventario disponible en el mercado chileno, consolidándose como un actor cuasi-monopólico, mientras su competidor más directo, EasyDrop, apenas alcanza el 20% del catálogo, limitando seriamente las opciones de diferenciación por producto.

La búsqueda y validación de productos constituye el núcleo operativo del dropshipping chileno. Los dropshippers seleccionan entre 1–3 productos por vez (enfoque conservador), analizando métricas clave en tiempo real: CTR (Click-Through Rate) >2%, CR (Conversion Rate) >3%, ROAS (Return on Ad Spend) >3x y CPC (Cost per Click) < \$300 CLP. La decisión de escalar un producto ganador se toma cuando mantiene ROAS positivo durante 7–14 días consecutivos con un mínimo de 50 ventas diarias. La curva típica indica que el 70-80% de los productos testeados fallan en la primera semana, requiriendo un ritmo de testing de 1-2 nuevos ítems semanales para mantener el flujo de caja.

El tráfico pagado vía Meta Ads representa el 90% de las ventas iniciales, con un presupuesto mínimo viable de \$15.000 diarios por producto. Antes de lanzar campañas, los dropshippers dedican 4-6 horas a crear 5-6 creativos por producto, siguiendo fórmulas probadas: video corto (15 seg) mostrando el problema-solución, imagen con texto overlay destacando beneficios, carrusel de antes/después. La optimización se basa en métricas diarias: si el ROAS cae por debajo de 2% en 48 horas, se pausa el producto; si mantiene 4%+ durante una semana, se escala presupuesto (+50% diario según desempeño).

La gestión de rechazos y devoluciones emerge como el principal cuello de botella estructural. Las plataformas como Dropi transfieren al dropshipper el 100% del costo de logística inversa (valor del despacho), independientemente de la causa del rechazo. La práctica común es validar manualmente vía WhatsApp antes del despacho (confirmación de dirección, disponibilidad para recibir, intención de pago), aunque esta validación no elimina la tasa de rechazo, que oscila entre 15-20% según la experiencia del operador. La decisión de escalar operaciones solo se toma cuando la tienda logra estabilizar rechazos por debajo del 12% y ROAS sostenido >3,5%, configurando un umbral crítico que determina la viabilidad del modelo en el contexto chileno de baja confianza institucional y logística fragmentada.

Esta radiografía operativa evidencia que el dropshipping en Chile no es simplemente "vender productos de terceros", sino un sistema de gestión continua de riesgos donde la supervivencia depende de la capacidad de leer métricas en tiempo real, optimizar creativos

publicitarios, validar pedidos preventivamente y absorber los costos estructurales de la última milla. La dependencia casi total de Dropi como intermediario logístico refuerza la necesidad de herramientas de control estratégico que mitiguen estas asimetrías inherentes a este modelo de negocio.

7.2.3. La búsqueda del producto ganador: Motor del modelo dropshipping

El “producto ganador” constituye el eje central del dropshipping chileno, ya que determina la rentabilidad y escalabilidad del negocio en un entorno donde el 70–80% de los ítems testeados fracasan en las primeras 48 horas de publicidad. Se define como aquel producto que cumple simultáneamente cuatro características críticas: alta demanda (evidenciada por CTR >2% y CPC < \$300 CLP en Meta Ads), margen bruto mínimo 3x (precio venta $\geq$ 3 veces precio proveedor + logística), resolución clara de un problema específico (no commodity genérico) y baja saturación local (dificultad de encontrarlo en tiendas físicas o supermercados). Los dropshippers dedican 4-6 horas diarias a este proceso, filtrando el catálogo de Dropi por estas métricas y validando con pruebas publicitarias de bajo presupuesto (\$15.000–\$50.000 CLP iniciales), escalando solo aquellos que logran ROAS sostenido >3.5x durante 7-14 días consecutivos con mínimo 50 ventas diarias (YouTube Guía Dropshipping Chile, 2025; Nubimetrics, 2025).

La metodología de testeo sigue una secuencia estandarizada: primero se crean 5-6 creativos publicitarios por producto (videos 15-20 seg. problema-solución, carrusel antes/después, imagen con texto overlay, storytelling), luego se lanzan campañas segmentadas por edad/género/intereses en Meta Ads, monitoreando en tiempo real CTR, CR y ROAS. Un producto se declara “ganador” cuando mantiene ROAS positivo durante una semana completa, momento en que se escala el presupuesto (+50% diario dependiendo de la evaluación). La curva típica revela que el primer producto ganador aparece entre 1-6 meses de operación, requiriendo testing constante de 1-2 nuevos ítems

semanales para compensar la obsolescencia rápida y la copia competitiva (DropData, 2025). Este proceso, aunque sistemático, evidencia la alta rotación inherente al modelo: los productos ganadores duran 4-12 semanas antes de saturarse, obligando a una gestión dinámica que integra análisis de datos publicitarios, feedback de rechazos logísticos y vigilancia de tendencias en TikTok/Reels.

7.2.4. El rol de las comunidades y mentorías en el ecosistema dropshipping chileno

Un fenómeno distintivo del dropshipping en Chile es la proliferación de comunidades cerradas que operan como aceleradores de aprendizaje, cobrando membresías mensuales o pagos únicos (entre \$150.000 y \$500.000 CLP) para compartir estrategias probadas, acceso a productos ganadores y soporte técnico ante incidencias de plataforma. Estas comunidades, frecuentemente alojadas en WhatsApp o Telegram, permiten a los nuevos dropshippers ahorrar meses de ensayo y error, recibiendo tips sobre configuración de píxeles de conversión, APIs de integración y resolución de problemas con Dropi, así como experiencias compartidas sobre rechazos logísticos o bloqueos publicitarios en Meta Ads (Shopify, 2026). El informe de una comunidad educativa a la que pertenezco, DROPRO (2025), evidencia su relevancia operativa, al mostrar que los 20 principales usuarios concentran el 93% de las órdenes movilizadas, configurando redes informales donde la colaboración entre pares se vuelve esencial para sobrevivir en un entorno de alta competencia y baja transparencia de datos.

Sin embargo, este ecosistema también alberga mentorías individuales que prometen “despegue inmediato” a cambio de sumas significativas (desde \$2.000.000 hasta \$10.000.000 CLP), donde “gurús” autoproclamados ofrecen acceso a “estrategias secretas” y seguimiento personalizado. Aunque algunas entregan valor genuino, la literatura y experiencias del sector advierten sobre mentorías que priorizan la venta del curso sobre la efectividad operativa, generando expectativas irreales de rentabilidad pasiva y configurando un problema de asimetría informativa similar al del COD: el mentor captura el ingreso inicial mientras el aprendiz asume el riesgo de implementación. Este fenómeno refleja la madurez del ecosistema chileno: mientras las comunidades cerradas aceleran el aprendizaje colectivo, las mentorías individuales evidencian tanto oportunidades de valor como riesgos de sobre promesa en un mercado donde el éxito depende más de la ejecución consistente que de fórmulas mágicas.

En este contexto, el Business Model Canvas (BMC) se presenta como una herramienta particularmente útil para estructurar y visualizar el modelo de negocio de Casa Joar. Lejos de ser solo un esquema gráfico, el Canvas propuesto por Osterwalder y Pigneur organiza el modelo en nueve bloques interrelacionados (segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relaciones con clientes, fuentes de ingreso, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos) permitiendo observar de manera integrada cómo cada decisión comercial y logística impacta la creación y captura de valor (Osterwalder & Pigneur, 2010). En el caso del dropshipping COD, esta perspectiva resulta crítica: el BMC hace explícita la dependencia del emprendimiento respecto de socios logísticos como Dropi, la fragilidad de la propuesta de valor cuando la experiencia de entrega falla y la necesidad de alinear segmentos de clientes, mecanismos de pago y procesos de validación preventiva. De este modo, el Canvas no solo ordena el modelo de negocio actual de Casa Joar, sino que también sirve como plataforma de diseño para el plan estratégico integral, al facilitar la coherencia entre las decisiones de segmentación, propuesta de valor y alianzas clave que luego serán profundizadas mediante el Modelo Delta de Hax en las secciones siguientes (Osterwalder & Pigneur, 2010).

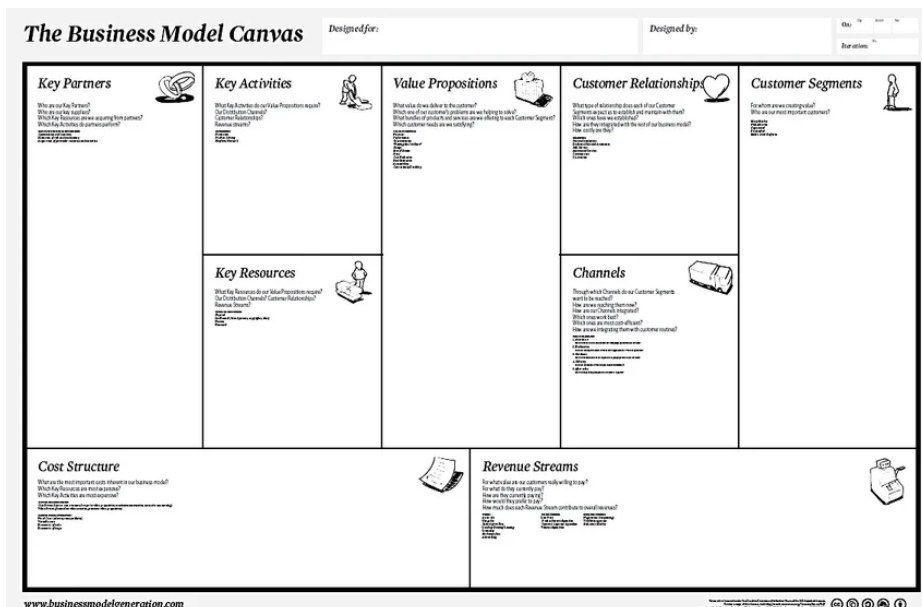


Figura 3: Business Model Canvas, Osterwalder and Pigneur 2010.

7.4. Cuadro de Mando Integral como Sistema de Control Estratégico

Junto con la necesidad de rediseñar el modelo de negocio y la estrategia competitiva, la literatura enfatiza la importancia de contar con un sistema de control capaz de traducir la estrategia en indicadores accionables. Las mediciones financieras por sí solas resultan insuficientes para guiar a las organizaciones hacia el éxito, ya que reflejan el rendimiento pasado, pero no proporcionan indicadores sobre la creación de valor futuro.

De hecho, un enfoque exclusivo en resultados a corto plazo puede llevar a las empresas a mejorar artificialmente sus finanzas a costa de recortar la capacitación de los empleados, descuidar la mejora de los procesos o deteriorar la relación con los clientes.

Para evitar este sesgo, el Cuadro de Mando Integral (CMI) propuesto por Kaplan y Norton se ha consolidado como un marco de referencia robusto para articular la visión y la estrategia en torno a cuatro perspectivas interrelacionadas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 1992, 1996). El CMI no desecha las métricas financieras, que siguen siendo el indicador de éxito en última instancia, sino que las complementa con mediciones que capturan los verdaderos impulsores del valor futuro.

A diferencia de los enfoques tradicionales, este modelo permite equilibrar los resultados a corto plazo con las capacidades a largo plazo, incorporando métricas sobre satisfacción y lealtad de los clientes, eficiencia operativa, y el desarrollo y motivación de las capacidades organizacionales.

En el contexto de Casa Joar, este enfoque resulta especialmente pertinente. El éxito del plan estratégico no solo depende de mejorar el margen financiero inmediato, sino de asegurar los impulsores que garantizarán su viabilidad futura: fortalecer la relación con el cliente, reducir la fricción logística y consolidar los aprendizajes internos en torno a los protocolos de validación y la transición al modelo de prepago. Al emplear el Cuadro de Mando Integral, "Casa Joar" podrá monitorear estas dimensiones de manera integrada, asegurando que no se sacrifiquen las capacidades fundamentales del mañana por alcanzar las metas financieras de hoy.

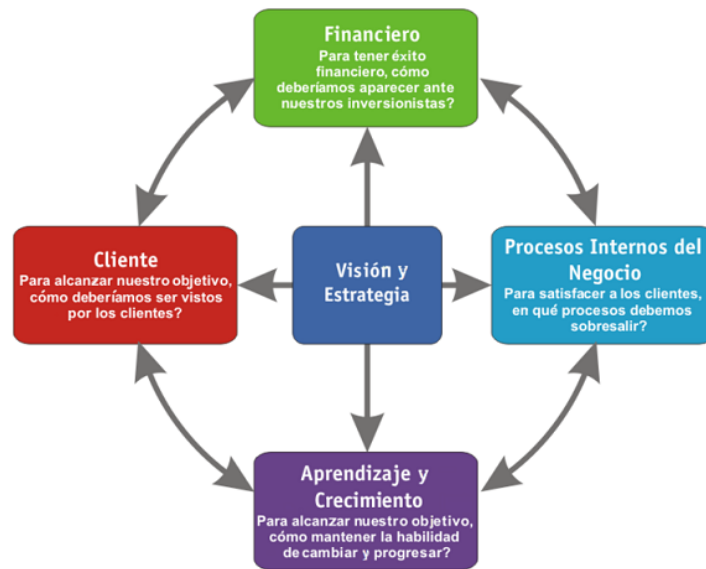


Figura 4: Cuadro de Mando Integral (BSC), Kaplan & Norton, 1996.

7.5. La Logística de Última Milla como Determinante de Viabilidad

La literatura contemporánea es concluyente al identificar la distribución de última milla (Last Mile Delivery) como el eslabón más costoso e ineficiente de la cadena de suministro B2C. Según la revisión sistemática de Mangiaracina et al. (2019), este segmento puede representar hasta el 50% de los costos logísticos totales, presionado por la automatización de los pedidos y la exigencia de ventanas de entrega cada vez más estrechas.

Mangiaracina et al. (2019) introducen un concepto vital para esta investigación: el “Costo de oportunidad de la entrega fallida”. Los autores sostienen que la ineficiencia no radica solo en el transporte físico, sino en la “probabilidad de fallo” en la recepción. Cuando un cliente no está disponible o rechaza un pedido, se desencadena un proceso de logística inversa cuyo costo es absorbido casi en su totalidad por el vendedor, mermando el margen de contribución.

A esto se suma la variable geográfica. Forman et al. (2009) aportan una distinción crucial sobre la competencia entre mercados físicos y digitales. Su evidencia empírica demuestra que los beneficios de la compra online dependen sustancialmente de la ubicación del consumidor: en zonas alejadas o con poca oferta de retail física, el canal digital actúa como un sustituto imprescindible. Esto valida la pertinencia del modelo de dropshipping para alcanzar zonas geográficas dispersas (como ocurre en Chile), pero a su vez, expone al modelo a mayores costos logísticos y tiempos de tránsito que incrementan la incertidumbre del cliente.

La convergencia entre estos enfoques permite sostener que la viabilidad del dropshipping B2C no depende del e-commerce abstractamente, sino de la gestión estratégica de la última milla en contextos geográficos específicos. Mangiaracina et al. (2019) demuestran que la distribución de última milla puede concentrar hasta el 50% de los costos logísticos y que el verdadero punto crítico es el “Costo de oportunidad de la entrega fallida”, donde cada pedido no recepcionado dispara la logística inversa que erosiona directamente el margen de contribución del vendedor. Forman, Ghose y Goldfarb (2009), por su parte, muestran que el canal online es especialmente valioso en territorios con baja densidad de oferta física, como ocurre en amplias zonas del mercado chileno, lo que refuerza la pertinencia del dropshipping para ampliar cobertura, pero también explica por qué estas mismas zonas están estructuralmente expuestas a mayores costos de despacho, mayores tiempos de tránsito y, por ende, mayor probabilidad de fallo en la recepción. En conjunto, ambos postulados otorgan sustento teórico a esta tesina. En modelos de dropshipping como Casa Joar, la última milla no es un aspecto operativo secundario, sino la variable determinante de viabilidad económica, donde cualquier aumento en la tasa de entregas fallidas se traduce casi uno a uno en pérdida de margen, y donde la dispersión geográfica propia de Chile amplifica tanto el potencial del canal digital como su fragilidad logística.

7.6. La Paradoja del Pago Contra Entrega (COD) en Mercados Emergentes

Para mitigar la incertidumbre del comercio a distancia, los mercados emergentes han adoptado masivamente el pago Contra Entrega (Cash on Delivery o COD).

Al respecto, reportes de la industria logística latinoamericana, señalan que el COD aparece simultáneamente como habilitador de ventas y como fuente estructural de riesgo para el comercio electrónico. Proveedores logísticos y plataformas de servicios como Stocka y Envíame, sostiene que el COD es clave para capturar demanda en mercados con baja confianza en los pagos en línea y niveles dispares de bancarización, ya que permite que el consumidor vea el producto antes de pagar y reduzca su percepción de riesgo de fraude. Estos actores muestran que, al ofrecer COD en Chile, las tiendas emergentes logran incrementos significativos en la tasa de conversión frente a escenarios de sólo prepago digital, validando su rol como facilitador de acceso para segmentos que, de otra forma, quedarían excluidos del e-commerce.

Sin embargo, este mismo mecanismo genera una asimetría de riesgo pronunciada en contra del vendedor. Stocka reporta que, incluso con optimización, la tasa de éxito típica de las entregas COD en Chile se sitúa en torno al 75–80%, lo que implica un 20–25% de rechazos que deben ser absorbidos por el comercio en forma de costos de transporte, manejo y logística inversa. A su vez, SERNAC registra aumentos superiores al 200% en reclamos asociados al comercio electrónico, enfatizando problemas de retrasos, entregas incumplidas y devoluciones facilitadas por un derecho a retracto de 10 días, que reduce prácticamente a cero el costo de arrepentirse para el consumidor. En discusiones locales de operadores de e-commerce, se reporta que muchos clientes “juegan a comprar” y que sin protocolos de confirmación previa (llamadas o WhatsApp) la tasa de compras no finalizadas se vuelve insostenible, lo que ha llevado a varias empresas a restringir o directamente eliminar el COD pese a su efecto positivo en las ventas brutas.

Sobre la base de estos dos enfoques, en el contexto chileno, el COD no puede analizarse sólo como una herramienta de inclusión y confianza, ni únicamente como un “mal necesario” que incrementa ventas al costo de mayores devoluciones. Más bien, la evidencia sugiere que el COD configura un problema de diseño de incentivos, en el cual el consumidor enfrenta barreras de salida casi nulas, tanto por la forma de pago como por la protección legal, mientras el vendedor asume el 100% del riesgo logístico y financiero. En consecuencia, para startups de dropshipping como Casa Joar, la decisión relevante no es simplemente “ofrecer o no ofrecer COD”, sino cómo equilibrar la estructura de incentivos mediante mecanismos de validación preventiva y estrategias de migración gradual al prepago que preserven el rol inclusivo del COD, pero mitiguen su impacto en la tasa de rechazo y en la erosión del margen de contribución.

La literatura explica este fenómeno desde dos vertientes: la exclusión financiera y la psicología del consumidor.

7.6.1. Inclusión Financiera y Barreras de Acceso

El Global Findex Database 2021 del Banco Mundial (Demirgüç-Kunt et al., 2022) proporciona la base estructural de este problema. Confirma que, pese a avances post-pandemia, en América Latina y el Caribe el 26% de adultos (1 de cada 4) aún carecía de cuenta en instituciones financieras, frente a un promedio global del 29%, impulsando un aumento de casi 20 puntos porcentuales en bancarización desde 2017 (55% a 74%) gracias a pagos digitales. En Chile, líder regional con 87% de adultos bancarizados, la exclusión financiera afecta principalmente a sectores vulnerables, donde el 13% restante depende de

alternativas como COD para acceder al e-commerce. De lo contrario, quedarían excluidos de un mercado que creció 10,6% en 2025 (US\$4.725 millones en ventas online a junio), donde el COD sigue siendo clave en dropshipping LATAM por preferencias culturales y brechas en pagos digitales.

7.6.2. Psicología del Consumidor: Confianza y Conveniencia

Por otro lado, más allá de la bancarización, existe un componente conductual confirmado en Latinoamérica. Llorente & Cuenca (2018) revela que Chile exhibe la menor confianza consumidor-empresa de la región (retail 6,3/10), donde el 73% prioriza la comodidad, pero percibe fallas en seguridad por riesgos de fraude, según indica el documento "eCommerce B2C en Chile 2020" (Cámara de Comercio de Santiago y TrenDigital, 2020). Al permitir la inspección física antes del desembolso, el COD elimina este riesgo percibido, clave en un contexto donde 6/10 chilenos priorizan atributos verificables como garantía y tracking sobre el precio (Llorente & Cuenca, 2018). Así, Salazar Concha et al. (RAN-UDEC, 2018) validan que una experiencia fluida y segura eleva la conversión, alineándose con el placer emocional que proporciona la "compra", potenciado por la reducción de ansiedad que entrega el COD. Sin embargo, Surya y Nasution (2025) advierten que esta conveniencia transfiere el riesgo total al vendedor, desequilibrio evidenciado en Chile por tasas de rechazo COD en dropshipping del 15-20%, deteriorando márgenes pese al crecimiento del e-commerce a US\$4.725M en el primer semestre del 2025 (+10,6%).

El COD no solo mitiga el riesgo percibido del comprador, sino que transforma la experiencia online en un proceso hedónico comparable al retail físico, potenciando la conversión al eliminar la ansiedad inherente a los prepagos.

7.7. Teoría de Agencia y Riesgo Moral: Fundamentación Teórica del Problema

La alta Tasa de Rechazo que afecta a startups como Casa Joar no es un problema meramente operativo, sino un problema de incentivos económicos explicado por la Teoría de Agencia.

Holmström (1979), en su obra sobre el Riesgo Moral (Moral Hazard), evidencia que cuando las acciones de un agente no son perfectamente observables por el principal, y cuando el agente no asume los costos de sus decisiones, este tenderá a comportarse de manera oportunista. En el contexto del dropshipping con COD: El cliente (agente) ordena

un producto sin costo inicial. Si cambia de opinión, puede rechazar el pedido sin penalización financiera. El comercio (principal) asume el 100% del costo logístico.

Esta asimetría es confirmada empíricamente por Bandi et al. (2018) en su estudio sobre "Retornos Oportunistas". Los autores demuestran, mediante el análisis de millones de transacciones, que existe un "Comportamiento Estratégico del Cliente": los consumidores eligen deliberadamente el COD cuando anticipan una mayor probabilidad de devolver el producto, ya que esto reduce su propio costo de retorno. Bandi et al. (2018) concluyen que el medio de pago actúa como un predictor de la tasa de devolución, validando la hipótesis de que transitar hacia el prepago es, en efecto, una medida de mitigación de riesgo.

7.8. Gestión Estratégica: El Modelo Delta y la Vinculación

Para resolver esta fricción estructural, la investigación se fundamenta en el Modelo Delta propuesto por Hax & Wilde II (2001). A diferencia de las estrategias genéricas de Porter, Hax y Wilde postulan que la ventaja competitiva sostenible no proviene del producto, sino de la relación con el cliente. El modelo define tres posiciones estratégicas:

1. Mejor Producto: Competencia por costo o características.
2. Solución Integral: Amplitud de oferta para el cliente.
3. Cierre del Sistema (System Lock-In): Creación de barreras de salida mediante la vinculación profunda (Customer Bonding).

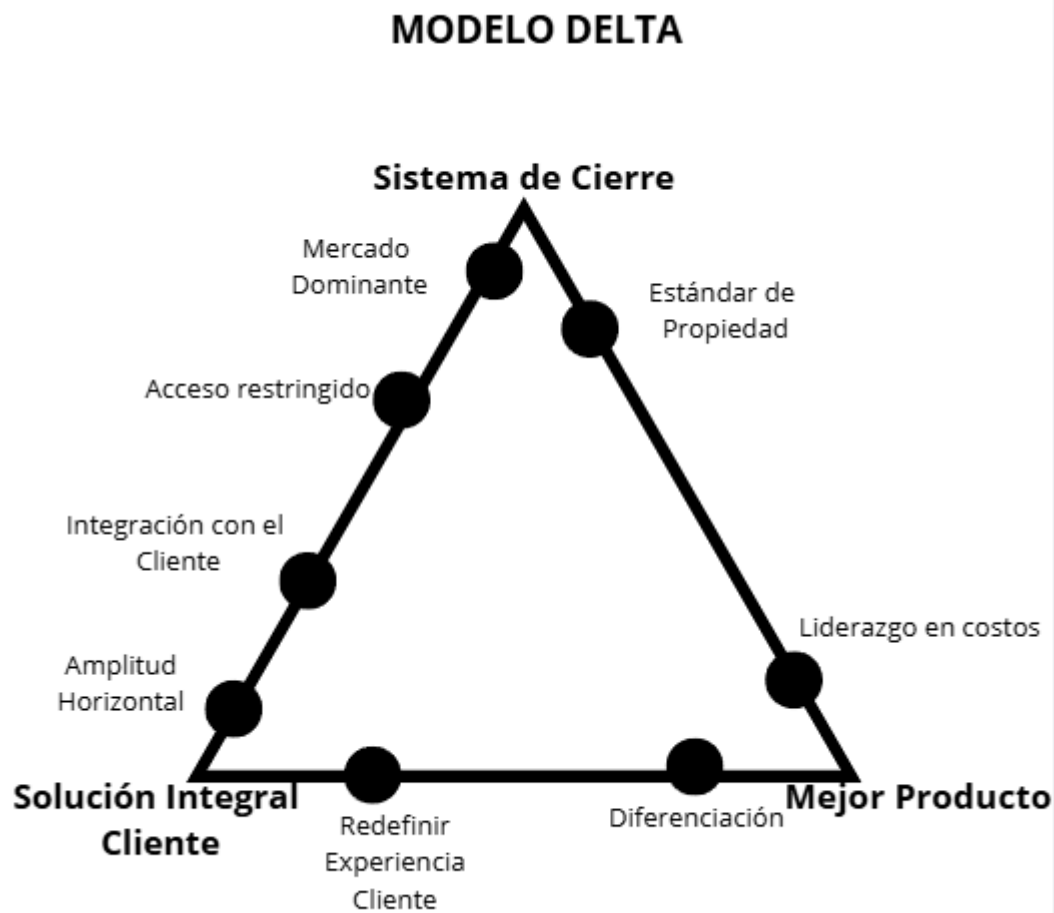


Figura 5: Modelo Delta, Hax & Wilde II, 2001.

Esta tesina propone trasladar a Casa Joar desde la posición de "Mejor Producto", donde compite con commodities, hacia el Bonding. Al implementar protocolos de validación y pago anticipado, la empresa deja de vender un objeto para vender certidumbre, construyendo una barrera de confianza que "cierra el sistema" y reduce la fuga de clientes.

Esta estrategia se complementa con la visión del Océano Azul (Kim & Mauborgne, 2005), buscando la "Innovación de Valor" (bajar costos de rechazo y subir valor de servicio), y se sustenta psicológicamente en la "Economía Emocional" de Coffman & González-Molina (¡Siga esta ruta!, 2002), donde la única forma de migrar a un cliente hacia el prepago es gestionando su vínculo emocional y sentido de seguridad, superando la racionalidad transaccional del precio.

Para lograr esta transición, es necesario acudir a los fundamentos de la Administración Estratégica. Hill y Jones (2009) definen la estrategia como el conjunto de acciones estructuradas orientadas a alcanzar una ventaja competitiva superior. Sin embargo, en el modelo de dropshipping dicha ventaja difícilmente puede sustentarse en el producto, ya que este suele ser genérico y fácilmente replicable.

En este contexto, la diferenciación debe construirse desde la relación con el cliente. El modelo Delta propone precisamente este enfoque: establecer una conexión profunda con el cliente que permita comprenderlo más allá de la transacción. A partir de esa cercanía, la empresa busca "leer" sus necesidades, preferencias y problemas, de modo que pueda diseñar una propuesta de valor que calce con precisión con lo que el cliente realmente necesita. De esta forma, la ventaja competitiva se desplaza desde el producto hacia la capacidad de interpretar al cliente y responder exactamente a sus expectativas.

Para operacionalizar la transición desde el producto hacia el cliente, Hax y Wilde (2001) proponen ocho "empujes estratégicos" (Strategic Thrusts) que actúan como palancas de ejecución según la posición elegida en el triángulo.

A continuación, se describen estos empujes aplicados al contexto de Casa Joar:

1. **Efectividad Operacional:** Se centra en la eficiencia interna. En el dropshipping, esto implica optimizar la cadena de suministro y reducir los costos de logística inversa.
2. **Innovación en Productos:** Desarrollo de una cartera de productos que respondan a necesidades latentes, que resuelvan un problema; no solo por precio, sino por relevancia en el nicho.
3. **Segmentación de Clientes:** Identificar no solo quién compra, sino quién es un "cliente de bajo riesgo" (aquellos que prefieren prepago o validan sus datos).
4. **Intercambio de Información:** Reducir la asimetría de información entre Casa Joar y el cliente final mediante tracking en tiempo real y comunicación proactiva.
5. **Amplitud de la Línea de Productos:** Pasar de vender un artículo aislado a ofrecer una solución que cubra una necesidad completa (ej. "Kit de hogar" en lugar de un solo gadget).
6. **Influencia en el Cliente:** Educar al consumidor sobre los beneficios del prepago (descuentos, rapidez) para migrarlo desde el COD.

7. **Propiedad de los Canales:** En el e-commerce, esto se traduce en el control de la experiencia en la plataforma propia frente a marketplaces genéricos.
8. **Arquitectura de Red (Cierre del Sistema):** Crear un ecosistema donde el cliente se sienta "asegurado". Para Casa Joar, esto se logra mediante la validación preventiva, que actúa como un filtro de confianza mutua.

La literatura muestra que el Modelo Delta se ha aplicado de forma consistente en servicios financieros, industria, retail y plataformas digitales, con patrones comunes claros y matices según cada contexto.

En el sector de servicios, el estudio de Njenga et al. (2018) sobre empresas de telecomunicaciones móviles en Kenia utiliza el Modelo Delta para analizar cómo las estrategias de Best Product, Total Customer Solutions y System Lock-In influyen en el desempeño organizacional. Los resultados muestran que las empresas transitan desde competir únicamente en producto (cobertura, precio) hacia la construcción de vínculos relacionales mediante paquetes integrales, servicios de valor agregado y programas de fidelización.

La tesis sobre la posición estratégica de un banco mexicano, elaborada por Isidro Martínez-Guerra (2000), emplea el Modelo Delta para comparar una estrategia centrada en producto con una orientación basada en soluciones integrales al cliente, mostrando cómo la entidad puede migrar desde una lógica de Best Product, productos bancarios estandarizados que compiten en tasas y comisiones, hacia una configuración de Total Customer Solutions, en la que se integran canales (sucursal, banca electrónica, atención remota), segmentación y paquetes de servicios financieros adaptados a necesidades específicas de distintos segmentos de clientes (empresas, PYMES, personas de alto ingreso). La tesis concluye que, una vez avanzado este tránsito hacia soluciones, el banco está en condiciones de generar formas de System Lock-In a partir de contratos de largo plazo, productos financieros complejos e integración operativa con los procesos del cliente, elevando los costos de cambio y consolidando relaciones duraderas (Martínez-Guerra, 2000).

En la industria B2B, el caso de Trelleborg Shamban DK, analizado en la tesis de Eriksson, Johansson y Malmberg (2005), se centra explícitamente en cómo crear System Lock-In con clientes industriales en un mercado maduro, utilizando como base teórica el Modelo Delta de Hax y Wilde. El estudio muestra que la empresa pasa de una lógica de Best Product, basada en la venta de componentes de sellado como productos individuales, a la construcción de un ecosistema relacional difícil de sustituir mediante contratos de

servicio, soporte técnico especializado y soluciones de sellado codiseñadas con los clientes, donde el conocimiento técnico, la personalización y la colaboración de largo plazo se convierten en barreras de salida efectivas.

En la literatura que explica el Modelo Delta, Castrol suele aparecer como un ejemplo claro de cómo dejar de vender un commodity para convertirse en proveedor de soluciones. En lugar de limitarse a ofrecer “aceite” para cualquier máquina, la empresa rediseña su propuesta alrededor de programas de lubricación específicos para industrias como cemento, minería, azúcar o pulpa y papel, segmentando a los clientes según aplicaciones concretas y documentando los ahorros operacionales que cada programa genera en el proceso productivo (Think Insights, 2022; Hax, 2010).

Desde la lógica del Modelo Delta, este movimiento implica una transición nítida desde Best Product hacia Total Customer Solutions: Castrol deja de competir solo en precio o especificaciones técnicas y pasa a vender un paquete integrado de producto, servicio y asesoría técnica, en el que el desempeño global del sistema del cliente se vuelve el foco central. El vínculo ya no descansa únicamente en la calidad del lubricante, sino en la capacidad de la empresa para acompañar al cliente, ajustar parámetros, monitorear resultados e ir capturando mejoras en disponibilidad de equipos, fallas y costos de mantenimiento (Think Insights, 2022).

Para un e-commerce como Casa Joar, la enseñanza de este caso es directa: la ventaja no está en “tener más productos en catálogo”, sino en diseñar soluciones completas para problemas o situaciones específicas del cliente (combinar productos, experiencia de compra, confianza, logística y soporte), de forma análoga a cómo Castrol arma programas integrales de lubricación para cada industria (Hax, 2010). En la práctica, esto significa dejar de operar como simple intermediario de productos sueltos y asumir el rol de responsable de la selección de productos y acompañante del cliente, construyendo una relación donde el valor percibido está en la solución, no en cada ítem individual.

En la literatura reciente que utiliza el Modelo Delta para explicar estrategias centradas en el cliente, Amazon aparece como un ejemplo paradigmático de cómo combinar las tres posiciones del triángulo. Diversos autores muestran que la empresa parte de una lógica de Best Product, basada en un catálogo amplio y precios competitivos, pero evoluciona hacia Total Customer Solutions al integrar servicios como Amazon Prime, una logística muy confiable y una experiencia de compra fluida, para luego acercarse a System Lock-In mediante un ecosistema de servicios que incluye Marketplace, AWS y contenidos digitales, donde tanto clientes como vendedores terminan dependiendo funcionalmente de la

plataforma (Think Insights, 2022; Flevy, 2024; Macro-Ops, 2020). En términos del Delta Model, Amazon ilustra cómo una compañía de retail digital puede pasar de “vender productos” a “organizar la vida de compra del cliente” dentro de un sistema del que resulta cada vez más costoso salir.

El caso IKEA suele citarse como una aplicación análoga en retail físico: más que limitarse a vender muebles aislados, la empresa construye un sistema completo alrededor del hogar, combinando diseño propio, un catálogo coordinado, una experiencia de tienda guiada y servicios complementarios (restaurante, servicios para niños, soluciones listas para montar) que reducen el esfuerzo de decisión del cliente y ofrecen, en un solo lugar, la mayoría de los elementos necesarios para equipar la vivienda (Think Insights, 2022; Consuunt, 2024). Desde la perspectiva del Modelo Delta, IKEA combina una base de Best Product respecto a la relación calidad-precio con una clara orientación a Total Customer Solutions, y genera una forma particular de lock-in: los clientes se habitúan a su estilo, a su estructura de precios y a la facilidad de encontrar “todo lo que necesitan” bajo una misma propuesta coherente.

El caso clásico de Microsoft Windows, descrito por Hax y Wilde en el artículo fundacional del Modelo Delta, representa el arquetipo de System Lock-In en plataformas tecnológicas, donde la empresa establece un estándar de facto que atrae a complementos (desarrolladores de software y fabricantes de hardware) y genera efectos de red que hacen extremadamente difícil para el cliente abandonar la plataforma (Hax & Wilde II, 2001). La lógica del Delta Model se materializa aquí en un lock-in basado en una red de complementos y compatibilidad universal: con el 90% del mercado de PCs corriendo Windows, los desarrolladores crean aplicaciones específicamente para esa plataforma, lo que a su vez obliga a los usuarios a quedarse para acceder a ese software, creando un círculo virtuoso donde la base instalada masiva se auto refuerza y neutraliza a competidores. En este contexto, la empresa no compete solo con un producto superior, sino que domina el sistema económico completo de su industria, sustentado en una enorme base instalada y en la disponibilidad de miles de aplicaciones que funcionan mejor (o solo) dentro del ecosistema Windows (Corporate Finance Institute, 2023).

Aunque la dinámica tecnológica de Microsoft es distinta del contexto de retail digital de Casa Joar, el principio fundamental del System Lock-In resulta plenamente aplicable: construir un entorno donde “quedarse” sea objetivamente más valioso que “irse”, articulando alrededor de la propuesta de valor central una red de servicios, comunidad y experiencias que eleven los costos de cambio (emocionales, de conveniencia, funcionales)

y generen una relación de dependencia positiva con el cliente (Hax & Wilde II, 2001; Think Insights, 2022). Para Casa Joar, esto implicaría, por ejemplo, diseñar programas de fidelización, servicios de soporte continuo y una experiencia de compra tan integrada y confiable que el cliente perciba que cambiar de tienda implica perder valor acumulado, sin necesidad de replicar la complejidad técnica de una plataforma como Windows.

El caso clásico de Apple, frecuentemente analizado en paralelo con Microsoft como ejemplo de System Lock-In en plataformas tecnológicas, destaca por su implementación cerrada y verticalmente integrada que genera switching costs particularmente elevados (Corporate Finance Institute, 2023; FourWeekMBA, 2026). Apple construye un ecosistema donde dispositivos como iPhone, iPad, Mac, Apple Watch, AirPods y HomePod están diseñados para funcionar de manera óptima únicamente entre sí, mediante una integración profunda de hardware y software: iCloud sincroniza datos, fotos, contraseñas y archivos en tiempo real; AirDrop y Handoff habilitan continuidad perfecta entre dispositivos; y servicios como Apple Music, TV+, Fitness+ y Apple Pay dependen de la identidad Apple ID y del ecosistema completo.

Desde la perspectiva del Modelo Delta, Apple trasciende la mera venta de Best Product para articular un lock-in de ecosistema donde cada dispositivo adicional multiplica exponencialmente el costo de abandono: no solo se pierde el valor del hardware (entre USD \$1.000 y \$4.000), sino datos acumulados (historial de salud, fotos, apps compradas), compras in-app, suscripciones, contactos sincronizados y la fluidez de experiencia exclusiva del ecosistema (FourWeekMBA, 2026). A diferencia de Microsoft, que depende más de complementos externos como desarrolladores, Apple controla casi todos los elementos (OS, App Store, servicios), lo que permite optimizaciones exclusivas y genera un efecto de “gravedad” donde quedarse se vuelve la opción por defecto, aunque salir no sea técnicamente imposible (Corporate Finance Institute, 2023).

La literatura revisada demuestra la versatilidad del Modelo Delta de Hax y Wilde para analizar estrategias competitivas en contextos diversos, desde servicios regulados hasta plataformas tecnológicas, revelando un patrón consistente: las organizaciones exitosas evolucionan desde posiciones centradas en el producto hacia configuraciones donde el cliente y sus relaciones se convierten en el eje estratégico.

Los casos analizados, telecomunicaciones kenianas (Njenga et al., 2018), banca mexicana (Martínez-Guerra, 2000), industria B2B (Eriksson et al., 2005), Castrol (Think Insights, 2022), Amazon e IKEA (Consuunt, 2024; Think Insights, 2022), Microsoft Windows (Hax & Wilde II, 2001) y Apple (FourWeekMBA, 2026), ilustran que el éxito no reside en la

mera optimización de Best Product, sino en la capacidad de diseñar Total Customer Solutions que resuelvan problemas integrales del cliente y, en su forma más sofisticada, de construir System Lock-In mediante ecosistemas de valor compartido, redes de complementos o experiencias que elevan los costos de abandono.

Esta revisión del estado del arte no solo valida la aplicabilidad empírica del Modelo Delta en industrias variadas, sino que fundamenta su pertinencia para el presente estudio: Casa Joar, en su etapa inicial de dropshipping transaccional, encuentra en este marco un camino estructurado para transitar hacia una estrategia centrada en soluciones relacionales, adaptando las lecciones de casos globales a las particularidades del retail digital de nicho en Chile, con énfasis en confianza y vínculos duraderos. Así, el Modelo Delta no aparece como una mera herramienta analítica, sino como un paradigma operativo que orienta el diseño del plan estratégico integral propuesto, alineando la creación de valor con la evolución natural del mercado e-commerce local.

7.9. Marco Metodológico: Validación mediante Lean Startup

Finalmente, la propuesta de solución de esta tesina, la implementación de protocolos de validación y transición al prepago no debe entenderse como una planificación estática, sino como un proceso de experimentación iterativa.

Eric Ries, en *The Lean Startup* (2011), proporciona el marco metodológico para este enfoque. Ries define a un startup como una organización humana diseñada para crear nuevos productos bajo condiciones de incertidumbre extrema. La metodología de "Aprendizaje Validado" (Build-Measure-Learn) justifica la implementación de protocolos de validación (por ejemplo, vía WhatsApp) como Productos Mínimos Viables (MVP) destinados a testear la disposición del cliente a confirmar su compra o pagar anticipadamente.

Según Ries, el éxito no se mide por la ejecución del plan, sino por la capacidad de aprender qué elementos del servicio generan valor real y reducen el despilfarro; en este caso, el despilfarro de la logística inversa.

En consecuencia, la metodología Lean Startup de Ries (2011) proporciona un marco empírico firme para validar y potenciar el Modelo Delta (Hax, 2010), integrando el ciclo Build-Measure-Learn con los procesos adaptativos del Delta, Efectividad Operacional (optimización eficiente mediante el MVP), Customer Targeting (segmentación/lock-in) e Innovación (pivots iterativos hacia Customer Bonding) que superan al COD oportunista, generando innovación contable que cuantifica el tránsito de product share (asimetría

agencia, Holmström 1979) a customer share irrompible, mitigando los riesgos del dropshipping.

7.10. Marco Teórico – Metodológico: Análisis PESTEL

El análisis del entorno competitivo del dropshipping local en Chile se estructura mediante el marco PESTEL, una herramienta estratégica ampliamente validada en literatura de gestión y aplicada en estudios de e-commerce y logística (HubSpot, 2025). Esta metodología descriptiva evalúa sistemáticamente seis factores macroambientales (Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales) que configuran el contexto operativo, permitiendo identificar oportunidades de diferenciación y amenazas estructurales para el modelo de negocio propuesto.

Desarrollado como evolución del PEST original (Francis Aguilar, 1967), el PESTEL integra dimensiones ambientales y legales emergentes, resultando idóneo para entornos digitales regulados como el chileno post-2025 (SII formalización, Ley REP). Su aplicación secuencial, recopilación datos sectoriales, evaluación impacto cualitativo y cuantitativo, matriz resumen, complementa análisis internos (FODA) y genera visión holística macro/micro, alineada con Delta Model de Hax para posicionamiento estratégico en e-commerce.

7.11. Síntesis y Brecha de Investigación

La revisión de la literatura evidencia una contradicción no resuelta. Por un lado, la literatura logística (Mangiaracina, 2019) exige eficiencia y reducción de fallos en la última milla. Por otro lado, la literatura de mercados emergentes (Findex, 2021) defiende el uso del COD como habilitador de ventas. Sin embargo, existe una escasa producción académica que aborde cómo una microempresa (Startup) puede gestionar la transición entre estos dos mundos sin sacrificar su margen de ganancia.

La evidencia de Bandi et al. (2018) sobre el comportamiento oportunista y la teoría de Holmström sobre el riesgo moral proporcionan el diagnóstico: el sistema actual está roto por un fallo de incentivos. La teoría de Coffman y Hax, junto a la estrategia de Océano Azul proporcionan la solución: la vinculación emocional y la innovación de valor.

Esta tesina viene a llenar ese vacío, proponiendo un modelo de gestión aplicado que utiliza la validación preventiva como el mecanismo para equilibrar la balanza entre la necesidad de vender (COD) y la necesidad de ser rentable (Prepago).

8. Desarrollo

Este capítulo levanta la línea base operativa de Casa Joar y caracteriza la realidad del ecosistema dropshipping en Chile, articulando un diagnóstico externo e interno que permite identificar las tensiones estructurales del modelo COD y las brechas específicas de gestión del caso de estudio. El análisis interno se centra en datos históricos de pedidos, tasas de rechazo logístico y el mapeo del modelo de negocio actual mediante el Business Model Canvas (BMC). Complementariamente, el diagnóstico externo examina las prácticas predominantes del mercado, las ineficiencias sistémicas de la última milla y las limitaciones del proveedor logístico principal (Dropi). Esta doble perspectiva facilita la distinción entre desafíos inherentes al modelo dropshipping chileno y oportunidades de mejora propias de

la operación de Casa Joar, preparando el terreno para el rediseño estratégico de las fases siguientes.

8.1. Diagnóstico Externo: Caracterización del ecosistema dropshipping chileno

El diagnóstico externo se estructura en tres dimensiones críticas: prácticas predominantes del mercado, ineficiencias sistémicas de la última milla y limitaciones -- operativas del proveedor logístico Dropi, utilizando como fuentes primarias el informe de la Comunidad Educativa ECOMDROPRO y su performance en Dropi (mayo–julio 2025); y la encuesta estructurada a 40 dropshippers activos.

8.1.1. Análisis de la Realidad Operativa del Sector: Resultados de la Encuesta a dropshippers activos

Para validar los supuestos del modelo de negocio y diagnosticar las fricciones reales del ecosistema de dropshipping en Chile, se realizó una investigación de fuente primaria dirigida a operadores activos del sector. El objetivo de este levantamiento es identificar las brechas de eficiencia en la cadena de suministro, el comportamiento real de la última milla y la sostenibilidad financiera del modelo bajo la modalidad de Pago Contra Entrega (COD), permitiendo así que el diseño estratégico de Casa Joar responda a problemas empíricos y no solo a marcos teóricos.

Ficha Técnica de la Investigación

Ítem	Descripción
Objetivo	Diagnosticar problemas operativos, logísticos y de fidelización en el dropshipping local.
Universo	Dueños de tiendas e-commerce operando bajo modelo dropshipping en Chile (2025-2026).
Muestra	40 operadores activos.
Instrumento	Cuestionario estructurado digital 19 preguntas.
Fecha de aplicación	Febrero – Marzo 2026.

Tabla 1: Ficha de encuesta aplicada a operadores de tiendas en Chile, 2026.

El análisis de los datos recolectados permite configurar una visión crítica sobre la realidad del dropshipping en Chile, revelando que el modelo, aunque dinámico, enfrenta barreras estructurales que comprometen su escalabilidad y rentabilidad a largo plazo. A continuación, se exponen los hallazgos bajo una lógica de análisis de procesos y cadena de valor.

A. La Crisis de la Última Milla: El Impacto del Modelo COD

El diagnóstico confirma que el Pago Contra Entrega (COD) es el estándar de facto, preferido por la gran mayoría de los consumidores. Sin embargo, esta modalidad introduce una ineficiencia severa: el 60% de los encuestados reporta una Tasa de Rechazo situada entre el 10% y el 20%.

Al profundizar en las causas de estas devoluciones, surge un dato alarmante para la gestión de la cadena de suministro: el 80% de los operadores estima que al menos un 20% de sus pedidos rechazados se debe exclusivamente a "malas prácticas" del repartidor (incumplimiento de rutas o reportes de visita falsos). Este hallazgo evidencia que la rentabilidad del modelo no depende únicamente de la gestión interna, sino de la alta variabilidad y falta de control sobre los activos logísticos de terceros.

B. El Techo de la Escalabilidad: Validación Manual de Pedidos

A pesar de operar en un entorno digital, el sector presenta un bajo nivel de automatización en el procesamiento de órdenes. El 90% de los dropshippers encuestados declara realizar una validación manual (vía WhatsApp o llamada telefónica) antes de proceder con el despacho.

Esta redundancia operativa indica que, ante la desconfianza del mercado y el riesgo de pérdida del flete, los operadores han sacrificado la escalabilidad por la seguridad. Para Casa Joar, este hallazgo representa un punto de intervención: la necesidad de transitar hacia una validación automatizada que reduzca los tiempos de ciclo y el error humano.

C. La Fragilidad de la Marca: Lealtad y Ciclo de Vida (LTV)

El hallazgo más contundente respecto a la estrategia de marketing es la nula retención de clientes. El 80% de los participantes afirma que su Tasa de Recompra es del 0%, lo que describe un modelo de negocio puramente transaccional.

Este fenómeno demuestra que el dropshipper promedio en Chile actúa como un "pasamanos" de productos genéricos, fallando en la creación de valor post-venta. Sin una base de clientes recurrentes, el negocio queda expuesto a la inflación de los costos de publicidad (Facebook/Google Ads), invalidando la sostenibilidad financiera a largo plazo si no se implementa un modelo de vinculación basado en el Modelo Delta (Hax & Wild, 2001).

8.1.2. Ineficiencias sistémicas de la última milla

El informe de Dropi sobre la gestión de la comunidad educativa "DROPRO" cuantifica la fragilidad estructural de la última milla: junio 2025 registró 1.297 órdenes movilizadas, de las cuales solo 871 se entregaron (efectividad 67%), generando 398 novedades logísticas

(303 no resueltas, tasa 23%). Julio empeora con 1.332 órdenes ingresadas, 490 entregadas (59%) y 130 devoluciones (tasa 16% sobre total mes), alineándose con el rango 10-20% reportado por encuestados. La dispersión geográfica agrava la ineficiencia: Metropolitana (24% del volumen) alcanza solo 62% efectividad, Valparaíso 78%, pero regiones extremas como Tarapacá logran 47% y Arica-Parinacota 44%. Las novedades predominantes incluyen "nadie en casa reiterado" (25%), "dirección incorrecta/inubicable" (20%) y "destinatario rechaza" (18%), configurando un ciclo virtuoso de costos hundidos que merma el margen de contribución promedio en 15-25% (Anexo: INFORME COMUNIDAD EDUCATIVA DROPRO).

8.1.3. Dropi: Limitaciones Operativas

Dropi se posiciona como la plataforma dominante de dropshipping local en Chile, controlando aproximadamente el 80% del catálogo de proveedores nacionales accesibles para comercios electrónicos. Fundada en 2018, intermedia entre dropshippers y más de 200 proveedores locales, ofreciendo automatización de pedidos, gestión logística integrada (Starken, Chilexpress, Blue Express) y dashboard de métricas en tiempo real para plataformas como Tiendanube, Shopify y Woocommerce. Su propuesta de valor radica en la inmediatez de entrega (3-7 días vs. 15-30 AliExpress) y cobertura nacional, habilitando el modelo COD esencial para conversión en mercados con baja confianza digital. Sin embargo, su posición monopólica se traduce en condiciones contractuales que institucionalizan la asimetría de riesgo financiero hacia el dropshipper.

La plataforma Dropi impone una asimetría de riesgo estructural que determina la viabilidad del dropshipping con modalidad COD. La estructura de costos impuesta por Dropi configura una ecuación económica crítica para el dropshipper: comisiones de plataforma del 5% + IVA por pedido procesado, que es \$0 para aquellos dropshippers que pertenezcan a alguna comunidad educativa (es el caso de Casa Joar), más costos de despacho promedio de \$8.500 CLP según zona y peso, donde la logística inversa representa la principal asimetría de riesgo al obligar al Comercio a asumir el 100% del despacho en caso de rechazo COD. Este esquema, combinado con un SLA de entrega de 3-7 días hábiles en el 95% de los casos, evidencia la dependencia operativa total del modelo frente a la plataforma monopólica, donde cada rechazo (tasa promedio 15-20%) equivale a la pérdida completa del margen de contribución más costos fijos de adquisición del cliente.

La cláusula determinante es: "El Comercio asume la totalidad de los riesgos asociados a la modalidad Contra Entrega (COD), incluyendo, pero no limitándose a:

rechazos injustificados por el cliente, no ubicación del destinatario en los intentos establecidos, cambios de opinión del destinatario, y cualquier circunstancia que impida la concreción de la entrega." (DROPI SpA, 2026, Sección 4.3 Responsabilidades del Usuario Comercial).

Dropi evidencia cuatro restricciones críticas que perpetúan la asimetría de riesgo financiero en el ecosistema:

1. **Tarifas de despacho elevadas:** Los precios negociados pre-impuestos entre Dropi y couriers superan consistentemente los valores de mercado disponibles directamente con Starken o Blue Express, configurando un sobreprecio estructural que comprime márgenes ya ajustados. Inclusive, existe un precio de despacho distinto para COD y para órdenes prepagadas. Estas últimas son un 30% más baratas, lo que encarece aún más el modelo.
2. **Transferencia total del riesgo logístico:** El dropshipper asume el 100% del costo de logística inversa. En contraste, EasyDrop asume el 50% de estos costos, pero su catálogo es limitado (20% vs. 80% Dropi) obliga a dropshippers a aceptar estas condiciones monopólicas.
3. **Sistema de reclamos ineficaz:** Aunque existe un canal formal, la resolución es inexistente: los reembolsos por cobros indebidos no se materializan, y la atención al cliente deriva responsabilidad al courier sin mecanismos de arbitraje efectivos. Los casos terminan como costos hundidos, erosionando la confianza en la plataforma.
4. **Dependencia courier externo:** Más del 50% de rechazos se atribuyen a malas prácticas de repartidores (no llaman, mienten sobre visitas), sin sistemas de supervisión, penalización o rutas optimizadas que mitiguen estas ineficiencias.

Aun cuando la entrada de nuevos couriers ha reducido marginalmente las tasas de rechazo (de 20% promedio 2024 a 16% julio 2025), persisten tres fricciones no resueltas que impiden mejorar márgenes de ganancia: (1) sobreprecios de despacho respecto mercado courier directo, (2) asimetría monopólica que fuerza aceptación de condiciones abusivas frente a competidores menores, y (3) ausencia de *accountability* en resolución reclamos, configurando costos operativos estructurales que demandan innovación estratégica más allá de la mera optimización logística.

8.1.4. Análisis PESTEL del Dropshipping con Proveedores Locales en Chile

El análisis PESTEL examina los factores macroambientales que moldean la viabilidad estratégica del dropshipping local en el contexto chileno, identificando tanto oportunidades de diferenciación como riesgos estructurales que Casa Joar debe gestionar en su plan de desarrollo.



Figura 6: Análisis PESTEL Dropshipping en Chile, 2026.

P (Político)

La agenda política chilena prioriza la formalización de la economía digital mediante fiscalización intensiva del SII. Desde el 2 de enero 2026, plataformas digitales, marketplaces, proveedores de medios de pago electrónicos y entidades financieras están obligados a exigir inicio de actividades tributarias a sus clientes comerciales, bajo la Ley N°21.713 (SII, 2025). Esta normativa, acompañada del programa "Mi Negocio Cumple", impone multas progresivas por informalidad y habilita APIs para verificación automática, eliminando la zona gris que facilitaba operaciones sin RUT. Para dropshippers, representa

una barrera de entrada formal pero también oportunidad de credibilidad institucional frente a competidores informales.

E (Económico)

Chile proyecta un crecimiento del e-commerce del 18% anual hasta 2026 (US\$12.000 MM), con una penetración entorno al 45-50% población adulta, pero el dropshipping enfrenta márgenes comprimidos: ticket promedio \$15.000-\$30.000 CLP, logística inversa 15-25% ventas, comisiones Dropi 5% + IVA y publicidad Meta Ads 30-40% ingresos (CCS, 2025; encuesta dropshippers, 2026). La inflación logística (50% costos cadena suministro) y ROAS mínimo viable >3.5% generan alta sensibilidad al rechazo (10-20%), donde cada devolución equivale a pérdida de margen completo más costo fijo de marketing. La economía circular (Ley REP¹) incrementará costos futuros de embalaje y retorno.

S (Social)

Aunque el consumo online se ha consolidado, con el 50% de usuarios digitales realizando compras e-commerce regularmente, la baja confianza en el pago Contra Entrega (COD) persiste, obligando al 85% de dropshippers a implementar validaciones manuales vía WhatsApp o llamada, con tasas de rechazo que oscilan entre el 10-20%. Esta dinámica se agrava por la dispersión geográfica del mercado chileno (24% órdenes RM vs. 76% regiones), donde las expectativas de inmediatez del consumidor chocan con la realidad operativa de 3-7 días de entrega. Las comunidades cerradas de WhatsApp y Telegram aceleran el aprendizaje colectivo, configurando un ecosistema colaborativo, pero ferozmente competitivo. Finalmente, la tendencia hacia la hiperpersonalización en 2026 demanda segmentación fina para elevar tasas de recompra, actualmente inferiores al 20%.

T (Tecnológico)

El factor tecnológico revela una dependencia crítica del *stack digital*² específico: Shopify/Tiendanube para la tienda, Meta Ads con píxeles para tráfico y análisis, API Dropi para catálogo, y WhatsApp Business para validación manual. La ausencia de integración nativa genera procesos manuales no escalables, mientras el algoritmo de Meta introduce una volatilidad extrema, 80-90% de productos fallan en 48 horas. Esto exige testing sistemático (1-3 productos/semana, ROAS >3.5% en 7 días) respaldado por analítica

¹ Ley de Responsabilidad Extendida del Productor, N° 20.920

² El "stack digital" (o tech stack) se refiere al conjunto integrado de herramientas tecnológicas y plataformas que un negocio digital utiliza para operar de forma coordinada.

avanzada. Finalmente, las plataformas IA para recomendación de productos emergen como diferenciador clave hacia 2026.

E (Ecológico)

Aunque el dropshipping reduce inventarios físicos, genera impacto ambiental significativo en la última milla por múltiples intentos de entrega: hasta 3 visitas por pedido rechazado (1 inicial + 2 reintentos) multiplican las emisiones CO₂ y costos logísticos, tensionando la Ley REP que exige gestión de residuos desde 2026. La tasa de reciclaje chilena del 10% obliga a proveedores a adoptar embalajes sustentables, con potencial traslado de costos 5-10% al dropshipper, agravado por la demanda de trazabilidad carbono de millennials y Gen Z (65% prefiere marcas eco-conscientes, CCS 2025).

L (Legal)

La dimensión legal exige formalización tributaria integral: inicio de actividades ante SII con giro "Ventas por Internet", emisión obligatoria de boletas electrónicas para operaciones >10 UF/mes, declaración de IVA 19% sobre ventas brutas, y retenciones automáticas por couriers (Ley N°21.581, SII 2025b). SERNAC impone garantías al consumidor, 10 días de arrepentimiento con logística inversa a cargo del dropshipper, junto con responsabilidad solidaria proveedor-dropshipper por calidad del producto. La Ley de Protección de Datos Personales (vigente desde diciembre de 2026) requiere consentimiento explícito para tratamiento de datos de clientes, mientras municipalidades reclaman patentes comerciales pese a la operación 100% digital.

El marco legal 2026 transforma el dropshipping desde ser un negocio con "baja barrera de entrada" a "alta complejidad de cumplimiento", donde la formalización no es opcional sino una condición sine qua non de supervivencia competitiva.

8.1.5. Análisis Demográfico del Mercado Objetivo

El análisis demográfico resulta relevante para comprender la base de clientes potenciales del modelo de dropshipping local con modalidad de pago Contra Entrega (Cash on Delivery, COD) en Chile. El comportamiento de compra y la fricción transaccional no dependen únicamente de factores culturales o sociales, sino también de variables cuantificables como la distribución territorial, la estructura etaria y las condiciones de acceso de la población al ecosistema digital.

A. Distribución territorial y concentración descentralizada de la demanda

A diferencia de los modelos de retail tradicional, orientados principalmente a la concentración de la demanda en la Región Metropolitana, el caso de Casa Joar presenta una oportunidad especialmente relevante fuera de la capital. Si bien la Región Metropolitana concentra una proporción importante de la población nacional, la dispersión geográfica en el resto del país revela espacios de consumo donde el comercio electrónico cumple un rol más funcional, debido a la menor disponibilidad de oferta física y a la asimetría de acceso a productos en el comercio local.

Desde esta perspectiva, la distribución territorial de la demanda actúa como una variable que incide directamente en la logística de última milla. En Chile, la alta urbanización convive con zonas de menor densidad poblacional y con territorios más dispersos, lo que obliga a considerar diferencias en tarifas de despacho y en tiempos de tránsito. En consecuencia, la viabilidad del modelo COD depende en gran medida de que los operadores logísticos cuenten con cobertura efectiva en regiones, de modo de reducir el riesgo asociado a entregas fallidas y devoluciones.

B. Estructura etaria y brecha de confianza transaccional

El público objetivo de Casa Joar se concentra principalmente en segmentos de adultos jóvenes y adultos de mediana edad, aproximadamente entre los 25 y 55 años. Este grupo representa el núcleo con mayor capacidad de compra, mayor estabilidad de ingresos y mayor apertura al consumo digital en el mercado chileno. Sin embargo, este perfil demográfico presenta una dualidad importante: por una parte, utiliza con frecuencia smartphones y redes sociales para descubrir productos; por otra, mantiene una desconfianza persistente respecto del prepago digital o de las transferencias anticipadas en tiendas emergentes.

En este contexto, el mecanismo de pago Contra Entrega (COD) cumple una función estratégica en la etapa inicial del negocio, ya que reduce la barrera de entrada y atenúa el riesgo percibido por el cliente. Aunque el objetivo de largo plazo de Casa Joar es migrar progresivamente hacia esquemas de prepago que mejoren el flujo de caja y reduzcan la exposición al riesgo operativo, el COD sigue siendo un puente de confianza relevante en la fase de introducción. De este modo, permite acelerar la adquisición de clientes y recopilar información útil para posteriores estrategias de fidelización y conversión, en línea con una lógica de Customer Bonding (Hax, 2010).

C. Implicancias operativas y flexibilidad demográfica

La estructura demográfica del mercado chileno impone condiciones operativas que deben incorporarse al diseño del negocio. En primer lugar, la coexistencia de consumidores

con distintos niveles de digitalización exige un proceso de validación previa de pedidos, preferentemente mediante WhatsApp, con el fin de depurar direcciones incompletas, confirmar intención real de compra y reducir la tasa de devoluciones. En segundo lugar, la segmentación publicitaria no puede realizarse bajo un criterio geográfico homogéneo, sino que debe considerar comunas y regiones según su accesibilidad logística, comportamiento de compra y desempeño en pedidos COD.

Finalmente, la composición de los hogares y la diversidad territorial del país también influyen en la selección del catálogo de productos, favoreciendo aquellos con mayor rotación, utilidad cotidiana o capacidad de resolver necesidades concretas. Por ello, la dimensión demográfica no debe entenderse como un elemento descriptivo aislado, sino como una variable que impacta directamente en la conversión, la validación de pedidos, la tasa de rechazo y, en última instancia, en la viabilidad económica del modelo de negocio.

8.1.6. Análisis Global y Tendencias de Mercado

El análisis global permite complementar el estudio del macroentorno nacional, incorporando tendencias internacionales del comercio electrónico que, originadas fuera de las fronteras chilenas, impactan de forma directa en la competitividad del dropshipping local. En una industria inherentemente digital, las transformaciones en la arquitectura tecnológica, los medios de pago, las expectativas de servicio, la automatización y el comercio transfronterizo (cross-border) redefinen aceleradamente los estándares mínimos de operación para los emprendimientos locales.

En el escenario global de 2026, el comercio electrónico se caracteriza por una adopción intensiva de inteligencia artificial aplicada, la centralidad absoluta del comercio conversacional y una presión extrema sobre la trazabilidad y los tiempos de la cadena de suministro.

A. Digitalización Acelerada y Maduración del E-commerce

A nivel internacional, el comercio electrónico atraviesa una etapa de consolidación donde el crecimiento marginal ya no depende prioritariamente de la adquisición de nuevos clientes, sino de la optimización de las tasas de conversión, la retención del cliente y la eficiencia en los costos logísticos (DHL Express, 2025). En el contexto chileno, esta maduración se evidencia en una sólida consolidación estructural del canal: según datos oficiales de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS, 2025), las ventas de e-commerce rozaron los US\$ 10.000 millones, alcanzando una penetración online del 12% sobre las ventas totales del comercio minorista.

Para el modelo de dropshipping de Casa Joar, esta macroeconomía digital representa una oportunidad, ya que valida la existencia de un hábito de consumo digitalizado y recurrente. No obstante, se configura simultáneamente como una amenaza competitiva de primer orden: la maduración del sector eleva las expectativas de fricción cero del consumidor chileno. Un mercado maduro tolera cada vez menos la falta de certezas en los despachos, penalizando de forma inmediata la demora en los tiempos de tránsito.

B. Inteligencia Artificial, Personalización y Comercio Conversacional

Una de las disrupciones más profundas del entorno global es el despliegue de la Inteligencia Artificial (IA) generativa y predictiva en los embudos de conversión. Los reportes globales del sector retail (e-Commerce Institute, 2025) confirman que las marcas líderes han migrado desde la personalización estática hacia la personalización en tiempo real y el comercio conversacional asistido por agentes autónomos de IA.

Para el dropshipping local, esta tendencia ofrece una oportunidad crítica de profesionalización y escala sin requerir grandes estructuras de capital. La integración de capas de IA permite automatizar flujos de nutrición de prospectos, optimizar el gasto publicitario en tiempo real y, de manera estratégica, automatizar la confirmación y validación de órdenes previas al envío. El uso de modelos predictivos aplicados a bases de datos históricas de e-commerce sectoriales podría modelar la probabilidad de que un cliente incurra en un rechazo de entrega. Como amenaza, aquellos competidores locales que no adopten flujos de automatización operarán con una desventaja insalvable en costos fijos y tasas de conversión, degradando su retorno sobre la inversión publicitaria (ROAS).

C. Mobile Commerce y Centralidad del Canal Móvil

En Chile, la penetración de internet supera el 94% (Subsecretaría de Telecomunicaciones - SUBTEL, 2024), y más del 85% de las interacciones comerciales y procesos de descubrimiento de producto ocurren en dispositivos móviles, fuertemente empujados por algoritmos visuales de redes sociales (Meta, TikTok).

Esta realidad sociotecnológica constituye una oportunidad para Casa Joar, ya que faculta la estructuración de microcampañas hipersegmentadas basadas en compra impulsiva o descubrimiento masivo. Asimismo, permite utilizar interfaces como WhatsApp Business APIs como el centro del ecosistema transaccional. Sin embargo, impone la amenaza del estándar técnico: cualquier fricción en la velocidad de carga de la landing page

móvil o cualquier complejidad en los formularios de envío dispara instantáneamente la tasa de abandono del carrito, destruyendo la eficiencia del Costo por Click (CPC).

D. Comercio Transfronterizo (Cross-Border) y Presión Competitiva Internacional

El crecimiento exponencial de los macro-marketplaces transfronterizos (como AliExpress, Shein o Temu) ha erosionado las barreras geográficas de mercado. El consumidor chileno compara de forma nativa e inmediata las ofertas locales frente a los catálogos globales. Las directrices estratégicas globales para 2026 apuntan a la localización extrema de los checkouts internacionales y a inversiones masivas en centros de micro-fulfillment domésticos por parte de estos gigantes globales.

Para Casa Joar, esta dinámica plantea un escenario dual:

Oportunidad: Posicionarse tácticamente bajo un modelo de dropshipping nacional o localizado (con proveedores que mantienen stock en territorio chileno), ofreciendo plazos de entrega de 2 a 5 días hábiles, anulando la principal debilidad de las plataformas asiáticas tradicionales (largas semanas de espera y fricciones de aduana).

Amenaza: Las economías de escala y el poder de negociación de estos gigantes asiáticos limitan los márgenes brutos de los productos genéricos si la marca local no aporta una capa diferenciada de valor percibido.

E. Nuevas Exigencias en Pagos, Confianza y Cumplimiento Logístico

La evolución de la pasarela de pagos a nivel global exige experiencias de compra sumamente seguras, transparentes y diversificadas. La literatura contemporánea en e-commerce (Osterwalder & Pigneur, 2010; Hax, 2010) demuestra que el proceso de checkout es el punto de máxima fricción psicológica del cliente.

Oportunidad: El COD es una palanca excepcional de adquisición inicial para capturar al segmento demográfico desconfiado de las regiones de Chile, eliminando el riesgo percibido de estafa.

Amenaza: Mientras el e-commerce global avanza de forma irreversible hacia experiencias predictivas e integradas, el COD representa una anomalía operativa que genera un alto costo por procesamiento de efectivo, ineficiencia en el flujo de caja, y una tasa de rechazo estimada entre el 15% y el 20% para la industria en Chile. Por consiguiente, si bien el COD es una excelente estrategia de Go-To-Market en la fase de introducción,

pierde sustentabilidad financiera como formato dominante a largo plazo, obligando a diseñar una estrategia de migración hacia el prepago digital.

F. Implicancias Estratégicas para Casa Joar

Las variables del macroentorno global permiten concluir que el dropshipping en Chile se enfrentará a un entorno altamente competitivo e institucionalizado. La ventaja competitiva ya no podrá cimentarse de forma ingenua en el arbitraje básico de "vender sin stock" ni en la simple oferta de productos genéricos vía COD.

De acuerdo con el enfoque del Modelo Delta (Hax, 2010), la sostenibilidad del modelo de negocio dependerá de la transición desde la mera transacción de un producto de catálogo (Best Product) hacia una arquitectura de servicios integrales basada en la vinculación y confianza con el cliente (Total Customer Solutions). El diseño estratégico de Casa Joar debe, por tanto, integrar de forma sistemática la selección cuidadosa de proveedores locales confiables, la automatización del proceso de confirmación de órdenes y una experiencia móvil optimizada para mitigar las amenazas externas y transformar las tendencias globales en ventajas competitivas defendibles a lo largo del horizonte de proyección a 5 años.

8.2. Diagnóstico Interno: Análisis de la Operación de Casa Joar

Para caracterizar el desempeño operativo de Casa Joar, se analizó la base de datos transaccional correspondiente a pedidos válidos realizados a clientes, excluyendo transacciones de prueba o personales ajenas al negocio. La muestra estudiada comprende 57 órdenes procesadas durante 2025, permitiendo evaluar con precisión el comportamiento del modelo dropshipping COD bajo condiciones de mercado reales.

La operación depurada mostrada en la Tabla 2 evidencia un volumen de negocio significativo, con 57 pedidos procesados, de los cuales 36 fueron entregados exitosamente (63,2%), 4 cancelados (7,0%) y 17 devueltos (29,8%). En términos financieros, las ventas brutas alcanzaron \$1.082.058, enfrentando costos de productos \$408.200 (37,7% de ventas), por despacho por \$389.460 (36,0% de ventas) y gasto publicitario de \$303.430 (28,0% de ventas), resultando en una ganancia neta acumulada de -\$19.032.

Estos indicadores confirman la capacidad del modelo para generar demanda, pero revelan una estructura de costos rígida que compromete la rentabilidad. Particularmente crítica resulta la alta incidencia de devoluciones (29,8%), que transforma esfuerzo comercial

Mes	Pedidos	Entregados	Rechazos	Tasa rechazo	Ventas	Ganancia
2025-02	19	9	10	52,6%	\$252.898	-\$27.871
2025-05	4	1	3	75,0%	\$27.990	-\$29.380
2025-06	4	2	2	50,0%	\$99.970	-\$7.506
2025-11	11	8	3	27,3%	\$243.390	\$2.136
2025-12	19	16	3	15,8%	\$457.810	\$43.589

en costos hundidos, alineándose con las tasas sectoriales de rechazo COD reportadas en el diagnóstico externo (10-20%).

Indicador	Valor
Pedidos válidos	57
Entregados	36 (63,2%)
Cancelados	4 (7,0%)
Devueltos	17 (29,8%)
Ventas brutas	\$1.082.058
Costo productos	\$408.200
Costo despachos	\$389.460
Publicidad	\$303.430
Ganancia neta	-\$19.032

Tabla 2: Operación de Casa Joar, 2025.

El desglose mensual mostrado en la Tabla 3 revela una evolución heterogénea con una clara curva de aprendizaje operacional. Febrero 2025 registró la peor performance relativa, con 19 pedidos y tasa de rechazo del 52,6%, generando pérdida de \$27.871. Los meses intermedios (mayo-junio) mantuvieron márgenes negativos, con tasas de rechazo entre 50-75%. La mejora sustantiva se observa desde noviembre, con rechazo reducido al 27,3%, y especialmente diciembre, donde la tasa cayó a 15,8% con ganancia positiva de \$43.589, por 19 pedidos.

Esta progresión valida la hipótesis de aprendizaje acumulativo: la operación inicial enfrenta mayor incertidumbre (testing productos, validación clientes), estabilizándose conforme se optimizan procesos y se segmentan clientes de menor riesgo.

Tabla 3: Operación de Casa Joar, mensual 2025.

El análisis empírico depurado de Casa Joar confirma la viabilidad comercial del modelo dropshipping COD en Chile, pero evidencia tres restricciones estructurales críticas: (i) alta incidencia de rechazos que destruye margen, (ii) dependencia excesiva de publicidad no segmentada, y (iii) costos logísticos fijos en operaciones fallidas. La curva de aprendizaje

observada valida la hipótesis de que la optimización operacional puede generar rentabilidad, pero requiere transición estratégica desde enfoque transaccional hacia uno relacional (Customer Bonding, Hax 2009).

Estos hallazgos constituyen la base para el diseño del Plan Estratégico Integral propuesto, que debe abordar específicamente la reducción de la tasa de rechazo, la segmentación de clientes solventes y la implementación de protocolos de validación preventiva que mitiguen la asimetría de riesgo inherente al modelo.

Al contrastar estos resultados con el benchmarking de la industria, se observa que Casa Joar presenta una Tasa de Rechazo del 29,8%, cifra que supera el límite superior del mercado (20%). Esta desviación se atribuye principalmente a un vacío de gestión en el proceso de validación de pedidos, el cual fue ejecutado de forma intermitente. El contraste evidencia que, si bien Casa Joar tiene la capacidad de captación de demanda alineada con el ticket promedio del sector (\$20.416), su modelo operacional actual es vulnerable ante las ineficiencias sistémicas de los couriers locales, especialmente en zonas cubiertas por operadores con altas tasas de devolución.

8.3. Análisis del Microentorno: Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El análisis del microentorno examina las fuerzas competitivas que determinan la intensidad de la competencia y la atractividad de la industria del dropshipping local en Chile (Porter, 1979). A diferencia del análisis PESTEL, que abarca el macroentorno, el modelo de las Cinco Fuerzas permite evaluar la posición relativa de Casa Joar dentro de su ecosistema competitivo inmediato, identificando las presiones estructurales que afectan la rentabilidad del modelo y las oportunidades para construir ventajas competitivas sostenibles.

8.3.1. Rivalidad entre Competidores Existentes — ALTA

La rivalidad en el segmento de dropshipping local con pago COD es elevada y creciente. La baja barrera de entrada tecnológica ha proliferado la cantidad de dropshippers activos en Chile: la comunidad educativa ECOMDROPRO registra más de 200 operadores activos solo en su ecosistema cerrado, y la encuesta sectorial confirma que el 70–80% de los productos testeados son rápidamente replicados por competidores en un plazo inferior a 30 días. Esta dinámica genera una obsolescencia acelerada del producto ganador y una carrera de precios que comprime el margen bruto, actualmente entre 2x y 3,5x sobre el costo del proveedor.

La rivalidad se intensifica adicionalmente por la concentración de tráfico en Meta Ads como canal casi exclusivo: más del 90% de los operadores compite en el mismo inventario de audiencias digitales, elevando el CPC (Costo por Click) e incrementando el umbral mínimo de ROAS viable ($>3,5x$). Para Casa Joar, esta dinámica constituye una amenaza estructural que refuerza la necesidad de diferenciación por vía relacional (Customer Bonding) y no por precio o producto.

8.3.2. Amenaza de Nuevos Entrantes — ALTA

El modelo dropshipping local presenta barreras de entrada especialmente bajas: el costo de lanzamiento estimado oscila entre \$50.000 y \$150.000 CLP mensuales (plataforma Tiendanube/Shopify más presupuesto inicial de Meta Ads), sin requerir capital en inventario ni infraestructura logística propia. La Ley N°21.713 (SII, 2025) ha formalizado parcialmente el sector, exigiendo inicio de actividades tributarias, lo que introduce una barrera administrativa mínima, pero insuficiente para disuadir el ingreso de nuevos operadores.

La principal barrera de entrada no es capital ni tecnología, sino el conocimiento operativo acumulado: la curva de aprendizaje en la selección de productos ganadores, la gestión de rechazos y la optimización de campañas. Para Casa Joar, esta curva ya ha sido recorrida (los datos de diciembre 2025 evidencian una tasa de rechazo de 15,8%, próxima al umbral viable), configurando un activo intangible que los nuevos entrantes aún no poseen. No obstante, la fuerza neta permanece alta, imponiendo la necesidad de profundizar la vinculación con el cliente como elemento diferenciador no replicable por un operador recién ingresado.

8.3.3. Poder de Negociación de los Proveedores — ALTO

Dropi concentra aproximadamente el 80% del catálogo de proveedores locales accesibles para dropshippers en Chile, configurando una posición cuasi-monopólica que traslada la totalidad del poder de negociación hacia el proveedor. Las condiciones contractuales de Dropi (Sección 4.3, 2026) ilustran esta asimetría: el dropshipper asume el 100% del costo de logística inversa por rechazo COD, sin mecanismos de arbitraje efectivos ante cobros indebidos, con tiempos de resolución de 30 a 45 días hábiles y bajas tasas de éxito en reclamos.

La única alternativa competitiva, EasyDrop, cubre apenas el 20% del catálogo, lo que limita severamente la posibilidad de sustitución. Esta dependencia estructural impone a Casa Joar la necesidad de incorporar la gestión de la relación con Dropi como variable

estratégica dentro del modelo de negocio, explorando en el mediano plazo la diversificación hacia proveedores directos o plataformas emergentes, en línea con el componente de Socios Clave del Business Model Canvas.

8.3.4. Poder de Negociación de los Clientes — ALTO

Los consumidores del modelo dropshipping COD exhiben un poder de negociación estructuralmente elevado, derivado de tres factores convergentes. En primer lugar, el costo de cambio es prácticamente nulo: ante la oferta de productos genéricos accesibles en múltiples tiendas digitales, el cliente no tiene incentivo de lealtad. En segundo lugar, el mecanismo COD otorga al cliente una opción de rechazo sin costo financiero, configurando la asimetría de riesgo descrita por Bandi et al. (2018). En tercer lugar, el derecho a retracto de 10 días consagrado por SERNAC amplifica la baja barrera de salida del comprador.

La encuesta sectorial confirma este diagnóstico: el 80% de los operadores reporta una tasa de recompra del 0%, revelando un mercado puramente transaccional donde la retención de clientes es casi inexistente. Para Casa Joar, reducir el poder del cliente requiere, por tanto, elevar los costos de cambio mediante la generación de valor relacional (experiencia de compra, confianza, servicio post venta) que haga racionalmente preferible repetir la compra antes que migrar a un competidor anónimo.

8.3.5. Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos — ALTA

Los sustitutos del dropshipping local operan en dos dimensiones. La primera es la sustitución por canal: los grandes marketplaces transfronterizos (AliExpress, Shein, Temu) ofrecen precios notablemente inferiores al dropshipping nacional, aunque con plazos de entrega de 15 a 30 días y sin disponibilidad de COD. La segunda es la sustitución por formato: plataformas de retail local (Falabella.com, MercadoLibre, Paris Online) ofrecen garantías institucionales que reducen el riesgo percibido del consumidor, a precios similares o superiores, pero con mayor confianza transaccional.

La amenaza global más relevante para el horizonte 2026 es la consolidación de micro-fulfillment centers por parte de Shein y Temu en América Latina, lo que reduciría sus tiempos de entrega a rangos compatibles con el dropshipping local, eliminando la ventaja de inmediatez que actualmente diferencia el modelo. Para Casa Joar, este escenario refuerza la urgencia de construir un diferencial no replicable por el precio, anclado en la confianza, la experiencia de compra y el vínculo emocional con el cliente.

8.3.6. Síntesis: Mapa de Atractividad Sectorial

El análisis consolidado de las cinco fuerzas revela un sector de baja atractividad estructural para operadores que compiten exclusivamente por producto y precio. Las cinco fuerzas evaluadas presentan intensidad alta, configurando un entorno de alta complejidad competitiva donde la rentabilidad promedio del sector es negativa o marginal para la mayoría de los operadores (encuesta dropshippers, 2026). Esta estructura sectorial adversa valida la hipótesis central de la tesina: la viabilidad de Casa Joar no puede sustentarse en la posición de “Mejor Producto” (Porter, Best Product), sino que exige el traspaso hacia la estrategia de Customer Bonding propuesta por el Modelo Delta (Hax, 2010), donde la ventaja competitiva se construye desde la relación y no desde el producto.

Fuerza	Intensidad	Factores Clave	Impacto en Casa Joar
Rivalidad entre competidores	ALTA	Masificación del modelo, copia rápida de productos ganadores (<30 días), competencia concentrada en Meta Ads.	Presión sobre márgenes y ROAS; obliga a diferenciación relacional, no por precio.
Amenazas de nuevos entrantes	ALTA	Baja inversión inicial (\$50.000–150.000 CLP), tecnología accesible, barrera formal mínima (SII).	Mercado sobreofertado; la curva de aprendizaje operativa es la única ventaja temporal.
Poder de negociación de proveedores	ALTO	Monopolio de facto de Dropi (~80% del catálogo), condiciones contractuales desfavorables en COD, sin alternativas reales (EasyDrop cubre solo 20%).	Dependencia crítica; necesidad de diversificar proveedores en el horizonte de 5 años.
Poder de negociación de clientes	ALTO	Costo de cambio nulo, opción de rechazo COD sin costo, derecho a retracto SERNAC (10 días).	Tasa de recompra cercana a 0%; requiere estrategia de vínculo y elevación de costos de cambio.
Amenaza de productos sustitutos	ALTA	Marketplaces transfronterizos (AliExpress, Shein, Temu), retail institucional local, amenaza futura de micro-fulfillment LATAM	Diferencial de inmediatez amenazado a mediano plazo; urgencia de construir lock-in por confianza y servicio.

Tabla 4: Síntesis del Modelo de Cinco Fuerzas de Porter aplicado al dropshipping COD en Chile, 2026.

8.4. Business Model Canvas (BMC): Estructuración actual del modelo dropshipping COD

El Business Model Canvas (BMC), propuesto por Osterwalder y Pigneur (2010), sistematiza los nueve componentes fundamentales que articulan la generación, entrega y

captura de valor en el modelo de negocio de Casa Joar. Esta herramienta permite diagnosticar la lógica operativa actual del dropshipping local con pago Contra Entrega (COD) en Chile, identificando fortalezas comerciales (generación demanda) junto a restricciones estructurales (asimetría riesgo, escalabilidad limitada) que justifican la reformulación estratégica posterior.

El análisis del BMC actual, validado con datos transaccionales de 57 pedidos y encuesta sectorial a 40 dropshippers, revela un modelo viable comercialmente pero financieramente frágil, donde la propuesta de valor centrada en COD e inmediatez local genera conversión, pero enfrenta tensiones críticas en estructura de costos, dependencia monopólica de Dropi y baja retención de clientes (recompra <10%).

La matriz resultante constituye la base empírica para transitar desde un enfoque transaccional hacia Customer Bonding (Hax, 2010), elevando el Lifetime Value mediante protocolos de validación sistematizados.

A continuación, se muestra en la figura N°7 la esquematización del BMC actual elaborado con la información recogida del diagnóstico interno y externo de la realidad actual del dropshipping en Chile, efectuado con proveedores locales y modalidad de pago contra entrega (COD):

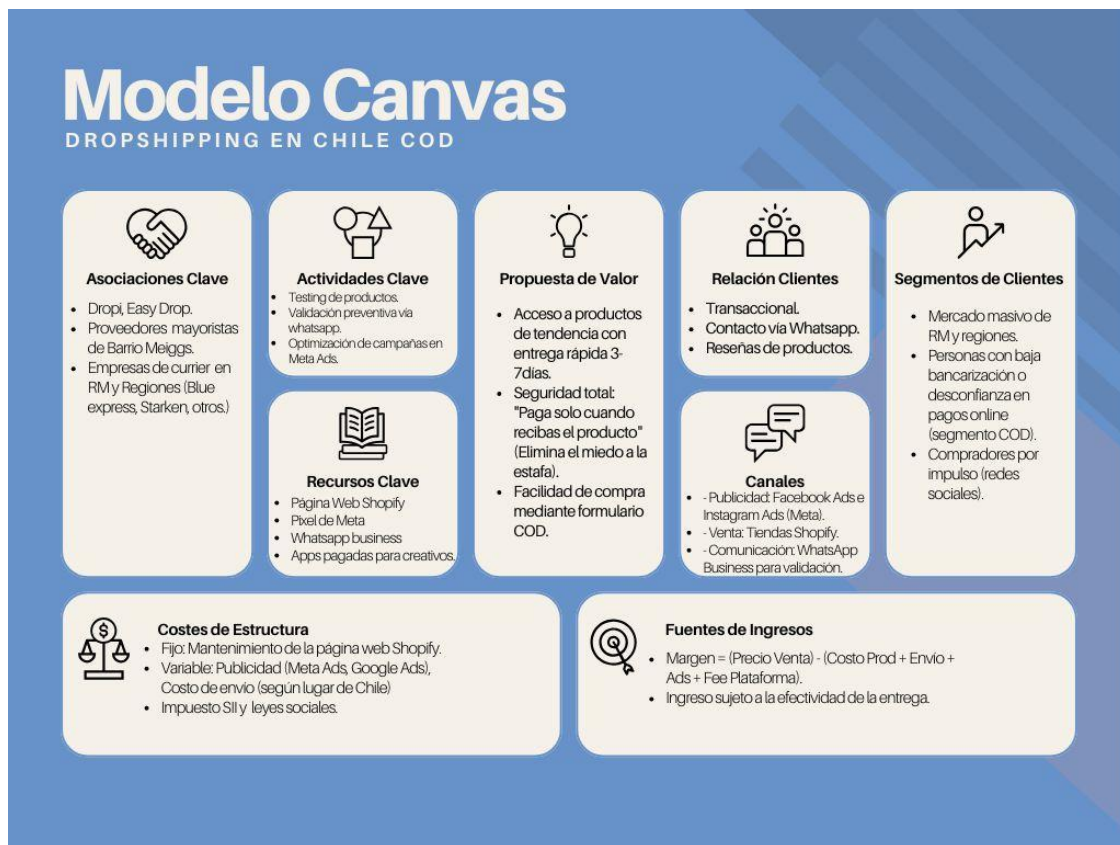


Figura 7: Business Model Canvas de Dropshipping bajo modelo COD en Chile, 2026.

8.5. Análisis Interno: Cadena de Valor y VRIO

El diagnóstico interno realizado en la sección 8.2 caracterizó la operación de Casa Joar a partir de sus estadísticas de actividad. Esta sección profundiza dicho análisis mediante dos herramientas de gestión estratégica complementarias: la Cadena de Valor de Porter (1985), que permite identificar las actividades generadoras de valor y detectar ineficiencias operativas; y el marco VRIO (Barney, 1991), que evalúa qué recursos y capacidades de la empresa tienen el potencial de constituir una ventaja competitiva sostenible.

8.5.1. Cadena de Valor Adaptada al Dropshipping

La Cadena de Valor de Porter organiza las actividades empresariales en actividades primarias (directamente vinculadas a la creación y entrega del producto) y actividades de apoyo (que sostienen las primarias). En el caso del dropshipping, la cadena presenta una configuración atípica respecto al retail tradicional: Casa Joar no gestiona inventario ni logística física de entrada, delegando estas etapas al proveedor (Dropi). El valor se genera,

en cambio, en los nodos de marketing, gestión del pedido, validación preventiva y relación postventa.

A. Actividades Primarias

1. Logística de entrada (Delegada — Dropi): La gestión de inventario, almacenamiento y selección de pedidos es responsabilidad exclusiva de Dropi. Para Casa Joar, esta actividad representa una fuente de dependencia crítica (poder de proveedor alto) y no genera valor diferencial propio. El dropshipper no controla la disponibilidad del producto ni los estándares de empaquetado.
2. Operaciones y gestión del pedido (Crítica — interna): La actividad de mayor valor agregado propio es la gestión del ciclo de pedido: recepción de la orden, validación manual vía WhatsApp o llamada telefónica, y despacho a Dropi. El 90% de los operadores del sector realiza esta validación manualmente (encuesta, 2026). Para Casa Joar, el desarrollo de un protocolo sistematizado de validación preventiva constituye la principal oportunidad de mejora operacional, con impacto directo en la tasa de rechazo.
3. Logística de salida (Delegada — Couriers): El despacho físico es ejecutado por operadores logísticos externos (Starken, Blue Express) contratados por Dropi. La eficiencia de esta etapa es la principal variable fuera del control de Casa Joar: el 80% de los operadores atribuye al menos un 20% de sus rechazos a malas prácticas del repartidor. La ausencia de mecanismos de supervisión y accountability configura una vulnerabilidad estructural.
4. Marketing y ventas (Generadora de valor — interna): La capacidad de identificar productos ganadores, diseñar creativos publicitarios efectivos y optimizar campañas en Meta Ads constituye el núcleo del modelo de negocio. Para Casa Joar, los datos de diciembre 2025 evidencian una mejora significativa en la selección de productos y segmentación, reflejada en la reducción de la tasa de rechazo al 15,8% y la obtención de ganancia neta positiva (\$43.589 CLP). Esta capacidad de análisis publicitario representa el activo de conocimiento más desarrollado.
5. Servicio postventa (Débil — oportunidad): El 80% de los dropshippers registra una tasa de recompra del 0% (encuesta, 2026), lo que evidencia una práctica nula de fidelización postventa. Casa Joar no escapa a esta tendencia: la base de datos de 57 pedidos no registra clientes recurrentes. Esta brecha representa la máxima oportunidad de creación de valor, ya que un incremento en la tasa de

recompra reduciría drásticamente el costo de adquisición (CAC) y mejoraría el Lifetime Value (LTV) del cliente.

B. Actividades de Apoyo

1. Infraestructura tecnológica: El stack digital de Casa Joar (Shopify, Meta Business Suite, API Dropi, WhatsApp Business) es funcional pero no diferencial. La integración entre plataformas es manual, generando cuellos de botella en la validación de pedidos y limitando la escalabilidad operativa. La ausencia de automatización del proceso de confirmación previa al despacho constituye el principal cuello de botella identificado.
2. Gestión del conocimiento y aprendizaje: La curva de aprendizaje observable en los datos transaccionales (reducción de rechazo del 52,6% en febrero a 15,8% en diciembre de 2025) evidencia la acumulación de conocimiento operativo valioso: aprendizaje sobre perfiles de clientes de bajo riesgo, productos con mejor desempeño geográfico y creativos publicitarios más efectivos. Este conocimiento tácito es actualmente el activo más relevante de Casa Joar y debe ser codificado como procedimientos sistematizados para no depender exclusivamente de la experiencia individual.
3. Recursos humanos: Como startup unipersonal en etapa inicial, Casa Joar opera con recursos humanos mínimos. La figura fundadora concentra las funciones de selección de productos, gestión publicitaria, validación de pedidos y atención al cliente. Esta concentración impide la escalabilidad y genera vulnerabilidad operativa ante contingencias, pero también permite una toma de decisiones ágil y una adaptación rápida al entorno.

Cadena de Valor Porter Adaptada al Modelo de Dropshipping COD de Casa Joar



Figura 8: Cadena de Valor de Porter adaptada al modelo dropshipping COD de Casa Joar, 2026.

8.5.2. Análisis VRIO de los Recursos y Capacidades de Casa Joar

El marco VRIO, desarrollado por Barney (1991) y posteriormente sistematizado por Barney y Hesterly (2006), evalúa si un recurso o capacidad posee las condiciones necesarias para generar una ventaja competitiva sostenible, a partir de cuatro criterios: Valor (V), Rareza (R), Imitabilidad (I) e integración Organizacional (O). Un recurso genera ventaja competitiva sostenible solo cuando cumple simultáneamente las cuatro condiciones.

A continuación, se presenta el análisis VRIO de los principales recursos y capacidades identificados en Casa Joar, en función de los datos del diagnóstico interno (sección 8.2) y el contexto sectorial (sección 8.1).

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Plataforma tecnológica (Shopify + integraciones)	Sí	No	Fácil	Sí	Paridad competitiva. No genera ventaja, es una condición de entrada al mercado.
Catálogo de productos vía Dropi	Sí	No	Fácil	Sí	Paridad competitiva. Accesible para cualquier operador del sector.
Audiencias y públicos en Meta Ads	Sí	No	Fácil	Parcial	Ventaja temporal. Replicable por competidores en semanas.

Recurso / Capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Creativos publicitarios generados con IA	Sí	Parcial	Moderada	Parcial	Ventaja temporal. Diferencia hoy, pero la adopción de IA generativa se masificará en el sector.
Conocimiento acumulado sobre clientes y productos de bajo riesgo	Sí	Sí	Difícil	Parcial	Ventaja competitiva potencial. Es valioso y raro, pero aún no está codificado como procedimiento organizacional.
Protocolo de validación preventiva de pedidos	Sí	Sí	Difícil	Parcial	Ventaja competitiva potencial. Reduce el rechazo de forma medible; falta sistematizarlo para escalarlo.
Relación de confianza y vínculo con el cliente (Customer Bonding)	Sí	Sí	Muy difícil	No (aún)	Ventaja competitiva sostenible en construcción. Es el activo objetivo del Plan Estratégico Delta.

Tabla 5: Análisis VRIO de los recursos y capacidades de Casa Joar, 2026.

8.5.3. Interpretación Estratégica del Análisis VRIO

El análisis VRIO revela que Casa Joar no posee actualmente una ventaja competitiva sostenible de carácter tangible: los recursos fácilmente replicables (plataforma tecnológica, catálogo Dropi) no generan rareza, y los activos de red social (audiencias Meta) son vulnerables a la copia competitiva inmediata.

Sin embargo, el análisis identifica dos recursos con potencial estratégico real: (i) el conocimiento acumulado sobre clientes y productos, que actualmente existe como saber tácito no sistematizado; y (ii) la capacidad de gestión de rechazos y validación preventiva, que ha demostrado un impacto directo en la mejora de la tasa de rechazo, pero aún no está codificada como procedimiento escalable.

Este diagnóstico es coherente con la posición estratégica actual descrita en el Modelo Delta (Hax, 2010): Casa Joar opera en la posición de “Mejor Producto”, compitiendo con recursos y capacidades fácilmente imitables. La transición hacia Customer Bonding permitiría transformar el conocimiento tácito (protocolo de validación, segmentación de clientes de bajo riesgo, base de datos de clientes fieles) en ventaja competitiva sostenible, al cumplir progresivamente las condiciones VRIO de rareza, dificultad de imitación e integración organizacional.

En consecuencia, el Plan Estratégico Integral que se propone en las fases siguientes debe orientarse a sistematizar, escalar y proteger estos recursos potenciales, convirtiéndolos en capacidades organizacionales que fundamenten la ventaja competitiva

de largo plazo, tal como proponen Barney (1991) y Hax (2009) desde sus respectivos marcos teóricos.

8.6. Plan Estratégico Integral Casa Joar, bajo el Modelo Delta

El diagnóstico desarrollado en las secciones anteriores, el análisis del macroentorno mediante PESTEL, el microentorno a través de las Cinco Fuerzas de Porter y el análisis interno mediante la Cadena de Valor y el marco VRIO, converge en una conclusión estratégica central: Casa Joar no puede sostener su viabilidad de largo plazo compitiendo bajo la lógica de "Mejor Producto" que caracteriza al dropshipping genérico chileno. Esta lógica, basada en la multiplicidad de categorías de producto, la rotación constante de catálogo y la competencia exclusiva por precio y velocidad de entrega, impide la construcción de una identidad de marca reconocible y, en consecuencia, de una relación sostenida con el cliente. Las tiendas multiproducto que dominan el ecosistema de dropshipping COD en Chile son, en esencia, indistinguibles entre sí. El consumidor no recuerda la marca que le vendió un producto, solo recuerda el producto mismo, lo que explica la tasa de recompra cercana al 0% observada de manera transversal en el sector. Frente a este escenario, el presente plan estratégico propone una transformación estructural de "Casa Joar" hacia un modelo de especialización en el nicho de mascotas, fundamentado en los principios del Modelo Delta de Hax y Wilde (2001). La elección de este nicho no es arbitraria, ya que la literatura sobre pet marketing sostiene que la relación entre las personas y sus mascotas ha evolucionado desde un vínculo funcional hacia uno fuertemente emocional, fenómeno asociado a la humanización de los animales de compañía y a una mayor disposición del consumidor a buscar productos que expresen cuidado, bienestar y cercanía afectiva (Desafíos del Marketing, 2022; MinegocioVeterinario, 2020; Guarnieri, 2024). En Chile, esta tendencia encuentra un respaldo especialmente sólido en la Primera Encuesta Nacional de Tenencia Responsable de Mascotas de la SUBDERE, cuyos resultados muestran que el 99,7% de las personas encuestadas afirma que su mascota es parte de la familia y contribuye a su felicidad, mientras que el 98,7% declara llevarla al veterinario, evidenciando un vínculo de alto involucramiento y cuidado sostenido (SUBDERE & PUC, 2022; Emol, 2022). A ello se suma el crecimiento sostenido del mercado de mascotas, la expansión del retail especializado y el aumento de las compras digitales en esta categoría, lo que confirma la existencia de una demanda suficientemente amplia y segmentable para desarrollar estrategias de Customer Bonding basadas en confianza, empatía y relevancia de marca (Forbes Chile, 2023; Emol, 2024; Emol, 2025;

Marketing4eCommerce Chile, 2025). Bajo esta lógica, el nicho de mascotas ofrece condiciones favorables para construir una relación de largo plazo con el cliente, transitando desde la transacción puntual hacia una vinculación más estable que, en el horizonte del plan, puede evolucionar hacia mecanismos de System Lock-In (TNR News, 2025; Guarnieri, 2024).

En este contexto, el plan estratégico se estructura a partir de la definición de una misión y visión propias para esta nueva identidad de marca: Casa Joar Pet, que orientan la totalidad de las decisiones de producto, precio, comunicación y relación con el cliente que se detallan a continuación:

Misión: Acompañar a las familias chilenas en el bienestar de sus mascotas, ofreciendo productos cuidadosamente seleccionados y una experiencia de compra confiable, cercana y humana, que transforma cada entrega en un gesto de cuidado y cada cliente en parte de nuestra comunidad.

Visión: Ser la marca de referencia en productos para mascotas en Chile para el año 2031, reconocida por construir una comunidad fiel de dueños de mascotas que confían en nosotros no solo para comprar, sino para encontrar soluciones reales al bienestar de sus compañeros de vida.

Conforme a la metodología descrita en el Capítulo 6 (Figura 1), el desarrollo de este plan corresponde a los outputs esperados de la Fase 2: Formulación de Posicionamiento Estratégico, que entrega la nueva propuesta de estrategia de valor mediante el Modelo Delta y herramientas de Ingeniería de Mercado, y de la Fase 3: Diseño Operacional, que traduce dicha estrategia en procesos rediseñados mediante notación BPMN y en una estrategia concreta de migración del modelo COD hacia el prepago.

8.6.1. Segmentación y Análisis de Valor del Cliente Objetivo

Como parte de la Fase 2 de la metodología, la formulación del posicionamiento estratégico exige, en primer término, una segmentación precisa del cliente objetivo mediante herramientas de Ingeniería de Mercado.

El cliente objetivo de Casa Joar Pet se define de la siguiente manera:

1. ¿Quién es?

Hombres y mujeres de 25 a 50 años, residentes mayoritariamente zonas urbanas de Chile, concentrados en la Región Metropolitana, seguidos de Valparaíso y Biobío

(SUBDERE & PUC, 2022; Emol, 2022). Conviven con al menos una mascota (perro o gato) en el hogar, a la que consideran parte de su núcleo familiar.

2. ¿Qué hace?

Compra productos para su mascota con una frecuencia de una vez al mes o cada 2-3 meses (alimentos complementarios, accesorios, juguetes, productos de cuidado). Es usuario activo de Instagram y TikTok, donde consume contenido relacionado con mascotas (tips de cuidado, videos tiernos, recomendaciones de otros dueños). Tiene experiencia previa comprando online. Antes de comprar, investiga: revisa reseñas, compara precios entre 2-3 alternativas, y en algunos casos pregunta a otros dueños de mascotas en redes sociales o grupos.

3. ¿Qué problema tiene?

Quiere asegurar el bienestar y comodidad de su mascota, pero no siempre sabe distinguir qué productos son realmente necesarios y cuáles son solo marketing. Busca expresar afecto hacia su mascota a través de productos, no solo cubrir necesidades básicas. Tiene temor a comprar en una tienda desconocida y no recibir lo que pagó, o recibir un producto de baja calidad.

4. ¿Cómo decide?

Confianza es el criterio dominante por sobre el precio: necesita sentir que la tienda es seria antes de comprar. Valora la garantía de devolución como factor decisivo para atreverse a comprar en una marca nueva. Da alto peso a las reseñas de otros compradores reales. Prioriza la rapidez y el costo del envío, el envío gratuito o a bajo costo reduce significativamente la fricción de decisión. El contenido emocional y cercano en redes sociales (no publicitario ni genérico) influye directamente en la percepción de confiabilidad de la marca.

5. ¿Dónde está?

Se encuentra principalmente en:

- Instagram y TikTok: consumo de contenido y descubrimiento de productos vía publicidad y contenido orgánico de cuentas de mascotas.
- WhatsApp: canal preferido para resolver dudas antes de comprar y para seguimiento post compra.
- Grupos y comunidades online de dueños de mascotas (Facebook, comunidades locales): busca validación social antes de decidir.
- Marketplaces y tiendas online generales (Mercado Libre, Falabella.com) como punto de comparación de precio y referencia de confianza institucional.

6. ¿Qué lo frena?

- Desconfianza hacia tiendas de genéricas sin trayectoria, reforzada por experiencias previas negativas propias o de conocidos (demoras, productos distintos a la foto, sin respuesta post venta).
- La incertidumbre de no saber si el producto llegará en buen estado reduce la disposición a comprometerse con el pago, aunque paradójicamente el COD también es lo que le da seguridad para comprar por primera vez (no paga si no confía en que llegará).
- Letra chica o ausencia de garantías claras, la falta de una política de devolución visible es una barrera fuerte de conversión.
- Costo de envío percibido como alto o poco transparente respecto al valor del producto.

Dentro de este cliente ideal es posible encontrar 3 segmentos principales a los que se pretende apuntar con el plan estratégico propuesto:

Segmento 1: El padre/madre primerizo de mascota.

1. ¿Quién es?

Hombres y mujeres de 25 a 35 años, residentes en la Región Metropolitana. Adoptó o compró su primera mascota (perro o gato) en los últimos 12 meses, sin experiencia previa en cuidado animal.

2. ¿Qué hace?

Busca activamente contenido educativo antes de comprar, como tutoriales de cuidado, listas de "qué necesita un cachorro/gatito recién llegado". Compra por impulso emocional, pero solo después de investigar. Consulta foros y grupos de dueños primerizos antes de decidir.

3. ¿Qué problema tiene?

Ansiedad de estar haciendo bien las cosas. No tiene el conocimiento para distinguir qué productos son realmente necesarios versus marketing innecesario, y teme cometer errores que afecten a su mascota.

4. ¿Cómo decide?

Confía en marcas que educan, no solo las que venden. Responde muy bien a guías de inicio, bundles ("todo lo que necesitas para tu cachorro") y contenido que reduzca su incertidumbre antes de la compra.

5. ¿Dónde está?

TikTok e Instagram, consumiendo contenido tipo "primeros días con tu mascota". Grupos de Facebook de dueños primerizos y foros de adopción. Busca activamente cuentas que parezcan "alguien que ya pasó por esto", no publicidad tradicional.

6. ¿Qué lo frena?

Miedo a gastar en productos que no sirven o que dañen a su mascota por desconocimiento. Prefiere referencias de otros dueños primerizos antes que la palabra de la marca. La ausencia de garantía lo paraliza, porque no tiene el criterio propio para evaluar si el producto es bueno.

Es el segmento ideal para contenido educativo orgánico y para productos de entrada con ticket medio. Alta probabilidad de convertirse en cliente recurrente si la primera experiencia es positiva, es quien más valora la garantía de 30 días para atreverse a comprar.

Segmento 2: El dueño experimentado y exigente.

1. ¿Quién es?

Hombres y mujeres de 30 a 50 años, residentes en RM y regiones. Tiene mascota(s) desde hace varios años y ya ha comprado en múltiples tiendas, físicas y online.

2. ¿Qué hace?

Compara precios activamente entre 2-3 alternativas antes de decidir. Sigue cuentas de mascotas en redes de forma más analítica que emocional. Identifica con rapidez si un producto es genérico, de baja calidad, o sobrevalorado por marketing.

3. ¿Qué problema tiene?

Cansancio acumulado de tiendas que prometen calidad y entregan productos mediocres o con demoras. Ya tuvo experiencias negativas con dropshipping, pues recibió productos distintos a la foto, plazos incumplidos, sin respuesta postventa, y eso elevó su umbral de exigencia.

4. ¿Cómo decide?

Revisa reseñas reales y verificables antes de comprar. Valora la consistencia (que el producto llegue exactamente como se muestra) por sobre el precio más bajo. La rapidez de envío es un factor de decisión, no solo de conveniencia.

5. ¿Dónde está?

Instagram y Mercado Libre como referencia de comparación. Lee reseñas en Google y en la misma ficha de producto. Participa en grupos de Facebook de dueños experimentados donde se comparten advertencias sobre tiendas poco confiables.

6. ¿Qué lo frena?

Escepticismo alto: necesita pruebas concretas (reseñas verificadas, garantía explícita, trayectoria de la tienda) antes de confiar en una marca nueva. En el modelo COD, un solo error de despacho o un producto de mala calidad lo pierde como cliente de forma permanente; no da segundas oportunidades fácilmente.

Es el segmento más sensible al protocolo de validación preventiva y a la calidad de los proveedores Premium Dropi. Es también el más valioso a largo plazo: una vez que confía, tiene alto LTV y puede convertirse en embajador/referido.

Segmento 3: El que humaniza a su mascota (Pet Parent emocional).

1. ¿Quién es?

Hombres y mujeres de 28 a 50 años, RM y regiones. Trata a su mascota como un miembro pleno de la familia; le celebra cumpleaños, la incluye en fotos familiares y publica contenido de ella en redes propias.

2. ¿Qué hace?

Compra productos no solo funcionales sino también de "regalo" o capricho (accesorios decorativos, ropa, premios especiales, productos para ocasiones). Sigue activamente cuentas temáticas de mascotas y se identifica emocionalmente con el contenido tierno o cómplice.

3. ¿Qué problema tiene?

Quiere que su mascota tenga lo mejor y vive la compra también como una forma de expresar afecto y de proyectar su propia identidad como "buen dueño" ante su entorno.

4. ¿Cómo decide?

Se deja llevar por la conexión emocional con la marca y su contenido (fotos, videos, historias reales) más que por la comparación racional de precio. Una marca que le genera identificación gana su lealtad con facilidad.

5. ¿Dónde está?

Instagram y TikTok de forma intensiva, siguiendo cuentas de mascotas con tono emocional/tierno. Es quien más interactúa con historias, encuestas y contenido participativo. Comparte y etiqueta marcas espontáneamente cuando se siente identificado.

6. ¿Qué lo frena?

Se caracteriza por baja resistencia, es el segmento con menor sensibilidad al precio y mayor disposición a recompra. Su principal freno no es la desconfianza estructural, sino

la falta de conexión emocional: si el contenido de la marca se siente genérico o frío, simplemente no conecta y no compra, sin necesidad de una razón racional adicional.

Es el segmento que más responde al tono cómplice y emocional de la marca, a los creativos con IA que muestren mascotas reales en momentos de cariño, y al inserto personalizado en el packaging. Es también quien más fácilmente se integra a una comunidad (grupo WhatsApp, Club Casa Joar Pet) y genera contenido orgánico espontáneo (reseñas, fotos, etiquetados).

Tabla comparativa de Segmentos

Criterio	Primerizo	Experimentado	Pet Parent Emocional
Motivación de compra	Necesidad y seguridad.	Calidad y confiabilidad.	Afecto e identidad.
Sensibilidad al precio	Media.	Alta.	Baja.
Activo principal de Casa Joar Pet	Contenido educativo y garantía.	Validación preventiva y proveedores premium y/o verificados.	Tono emocional y comunidad.
Riesgo principal	Abandona si la primera compra falla.	Abandona ante un solo error operativo.	Rara vez abandona, pero exige conexión constante.
Potencial de recompra	Alto si hay buena 1ª experiencia.	Alto si hay confianza sostenida.	Muy alto, casi natural.

Tabla 6: Tabla comparativa de segmentos, Casa Joar Pet, 2026.

8.6.2. Posicionamiento Estratégico bajo el Modelo Delta

Se plantea una estrategia de posicionamiento por etapas: de Mejor Producto a Consolidación del Sistema.

El tránsito de Casa Joar Pet a través del triángulo Delta no puede entenderse como un salto directo entre posiciones, sino como una progresión escalonada cuyo motor es la construcción gradual de confianza con el cliente. Hax y Wilde (2001) ilustran este mecanismo con el caso de Saturn, división de General Motors que, a diferencia de sus competidores, decidió conscientemente no competir por diferenciación de producto y concentró toda su estrategia en redefinir la experiencia del cliente a lo largo de todo su ciclo de relación con la marca. Este es precisamente el primer movimiento que requiere Casa Joar Pet: antes de poder migrar al cliente desde el pago contra entrega (COD) hacia el prepago, es necesario que la experiencia de compra completa, desde el primer contacto hasta la posventa, elimine la principal barrera estructural del modelo COD, que es la desconfianza del consumidor chileno hacia el comercio electrónico sin trayectoria.

1. Etapa 0 (mes 1-3): Desde Mejor Producto a Solución Integral.

En esta etapa de transición, Casa Joar Pet aún opera mayoritariamente bajo la lógica de Mejor Producto, selecciona, publicita y despacha productos vía Dropi, pero ya instala los cimientos operativos de la Solución Integral: selección de proveedores premium y verificados (que es posible identificar en la plataforma Dropi), protocolo de validación preventiva, garantía de satisfacción de 30 días y rebranding hacia la identidad de nicho. El pago se mantiene 100% en modalidad COD, ya que el vínculo de confianza con el cliente todavía no existe y exigir prepago en esta etapa elevaría artificialmente la fricción de conversión, replicando el error que el diagnóstico (Sección 8.1) identificó como barrera estructural del sector.

2. Etapa 1 (Año 1): Transición hacia Solución Integral para el Cliente.

Una vez en funcionamiento la experiencia de compra rediseñada, validación preventiva, seguimiento proactivo, garantía visible, se introduce el incentivo de pago anticipado (descuento de 8% a 12%) como opción, no como obligación. La oferta de ambos métodos de forma simultánea es deliberada: permite que el cliente escoja y seleccione su nivel de confianza inicial, mientras Casa Joar Pet captura evidencia comportamental de qué perfil de cliente migra primero al prepago. Conforme la garantía se respeta consistentemente y las reseñas reales se acumulan en el sitio, el descuento por prepago deja de ser únicamente un incentivo de precio y se convierte en una señal social de confianza, el cliente que ya compró y fue bien atendido se convierte en el principal argumento para que otros se atrevan a pagar antes de recibir el producto. La meta para el cierre del año 1 es alcanzar un 40% de pedidos en modalidad prepago, sin renunciar al volumen que el COD aún aporta como puerta de entrada para nuevos clientes desconfiados.

3. Etapa 2 (Años 2 a 4): Profundización de la Solución Integral y ampliación horizontal.

Con la relación de confianza consolidada, Casa Joar Pet introduce mecanismos adicionales de vínculo, club de suscriptores, packaging personalizado (previamente acordado con el proveedor Dropi), programa de referidos, que correspondan a lo que Hax y Wilde (2001) describen como amplitud horizontal: ofrecer al cliente una gama más amplia de soluciones relacionadas con el cuidado de su mascota, no solo productos aislados. En esta etapa el incentivo de prepago se sofisticaba: ya no es solo un descuento, sino acceso prioritario a despacho y a lanzamientos de productos, reservado para los clientes que ya confían en la marca. La meta de pedidos prepagados avanza de 60% (año 2) a niveles

superiores hacia el año 4, en la medida que la base de clientes recurrentes, antes inexistente en el modelo COD genérico, se vuelve la norma y no la excepción.

4. Etapa 3 (Año 5): Consolidación del Sistema.

El tránsito final corresponde a la incorporación de empresas complementarias al ecosistema de Casa Joar Pet, proveedores Dropi premium con acuerdos exclusivos, veterinarias, servicios de paseo y grooming, creadores de contenido del nicho pet, que, siguiendo la lógica de la "empresa extendida" descrita por Hax y Wilde (2001), amplían el valor percibido por el cliente y construyen una barrera de salida que ya no depende únicamente de la confianza individual en la marca, sino de la pertenencia a una red de servicios y relaciones que sería costoso reconstruir en otra tienda. En este punto, el pago anticipado se convierte en el estándar dominante (meta 80%), y el COD queda relegado a un canal residual de adquisición para clientes completamente nuevos, replicando el patrón observado en mercados más maduros donde la confianza institucional reduce progresivamente la necesidad estructural del pago contra entrega.

Para sintetizar el tránsito descrito anteriormente, la siguiente tabla resume las metas cuantitativas de migración de pago y su correspondencia con la posición estratégica del Modelo Delta en cada horizonte temporal:

Horizonte	% Prepago (Meta)	% Pago COD (Meta)	Posición Delta asociada
Etapa 0 (meses 1-3)	0%	100%	Mejor Producto (cimientos de transición)
Etapa 1 (año 1)	40%	60%	Desde Mejor Producto a Solución Integral.
Etapa 2 (año 2-4)	>60%	<40%	Transición hacia Solución Integral para el Cliente.
Etapa 3 (año 5)	>80%	<20%	Consolidación del Sistema.

Tabla 7: Tabla resumen de plan de tránsito de COD a Prepago, Casa Joar Pet, 2026.

Es importante señalar que estas metas constituyen objetivos de gestión a verificar empíricamente durante la implementación del plan, y no proyecciones estadísticas derivadas de un modelo predictivo; su cumplimiento deberá monitorearse a través de los indicadores definidos en el Cuadro de Mando Integral correspondiente a la Fase 4 de la metodología (Sección 8.7), particularmente en la perspectiva de Procesos Internos y en la perspectiva del Cliente.

8.6.3. Rediseño de Procesos Operativos

La Fase 3 de la metodología propuesta: Diseño Operacional, exige traducir el posicionamiento estratégico definido en la sección anterior hacia procesos ejecutables, mediante notación BPMN (Business Process Model and Notation). La elección de esta herramienta no es arbitraria: el diagnóstico desarrollado en la Sección 8.1 evidenció que el 90% de los operadores del sector dropshipping en Chile realiza validación manual de pedidos sin un protocolo estandarizado (Encuesta, 2026), lo que constituye precisamente el tipo de proceso no sistematizado que el modelamiento BPMN permite identificar, documentar y, en consecuencia, escalar como procedimiento organizacional repetible.

El rediseño de procesos operativos de Casa Joar Pet responde, además, a un imperativo del propio Modelo Delta: Hax y Wilde (2001) señalan que la posición de Solución Integral para el Cliente exige que la empresa redefine su cadena de valor no de forma aislada, sino en conjunto con la cadena de valor del cliente, lo que en el caso de un negocio de dropshipping COD se traduce en intervenir explícitamente los puntos de contacto donde se genera o se previene el riesgo moral descrito por Holmström (1979) y la asimetría de información que erosiona la confianza del consumidor (Sección 3.2). En este sentido, los procesos rediseñados no constituyen una mejora operativa genérica, sino el mecanismo concreto mediante el cual se opera la transición desde la posición de Mejor Producto hacia la Solución Integral para el Cliente.

Se modelan dos procesos críticos para la operación de Casa Joar Pet: (i) la validación preventiva de pedidos, mecanismo central para la reducción de la tasa de rechazo característica del modelo COD, y (ii) el proceso de checkout con migración gradual desde el pago contra entrega hacia el prepago, que opera como el vehículo concreto de la transición de confianza descrita en la Sección 8.6.2.

A. Proceso de validación preventiva de pedidos

El primer proceso rediseñado responde directamente a la principal ineficiencia identificada en el diagnóstico interno y externo (Secciones 8.1 y 8.2): la tasa de rechazo de la industria en torno al 15%-20% (Encuesta, 2026).

El flujo modelado en la Figura 9 establece dos instancias secuenciales de confirmación activa por parte del cliente antes de autorizar el despacho a través de Dropi. La primera instancia consiste en un mensaje automatizado enviado por WhatsApp dentro de las primeras cuatro horas posteriores a la generación del pedido, solicitando al cliente confirmar su dirección y su intención efectiva de recibir el producto. Esta instancia

automatizada permite codificar como procedimiento organizacional una práctica que, según el diagnóstico sectorial, actualmente se ejecuta de forma manual e intermitente en la mayoría de los operadores del rubro (Sección 8.1.1). En caso de no obtener respuesta dentro de dicho plazo, el proceso escala a una segunda instancia de validación mediante llamada telefónica, ejecutada dentro de las veinticuatro horas siguientes. Únicamente los pedidos confirmados de forma activa, ya sea por WhatsApp o por vía telefónica, avanzan hacia la etapa de despacho; aquellos sin respuesta verificable se cancelan preventivamente, evitando con ello la incurrencia en costos de logística inversa que, conforme a las condiciones contractuales de Dropi (Sección 8.1.3), recaen en su totalidad sobre el comercio en caso de rechazo en destino.

Figura 9: Diagrama BPMN del proceso de compra Casa Joar Pet. Elaboración propia (2026).

B. Proceso de checkout con migración gradual de COD a prepago

El segundo proceso rediseñado modela el punto de decisión del cliente en el checkout de la tienda en línea, y constituye el mecanismo operativo concreto mediante el cual se ejecuta la estrategia de migración descrita en la Sección 8.6.2. A diferencia de una política de eliminación abrupta del pago contra entrega, que arriesgaría una caída significativa en la tasa de conversión, dado que el COD continúa siendo, según la literatura revisada, un habilitador de acceso al comercio electrónico para segmentos con baja confianza institucional (Demirgüç-Kunt et al., 2022), el proceso modelado en la Figura 10 mantiene ambos métodos de pago disponibles de forma simultánea, diferenciando el tratamiento posterior de cada uno según el nivel de riesgo que representan.

El flujo bifurca en dos caminos en el momento del checkout. El camino del pago anticipado, ejecutado mediante una pasarela de pago, activa de forma automática un descuento de entre 8% y 12% sobre el valor del producto y omite la necesidad de validación preventiva extendida, dado que la confirmación del pago constituye en sí misma una señal de intención de compra. Y si, por el contrario, el cliente escoge COD como medio de pago, se despliega un “*pop up*” donde se reitera el descuento y el cliente explícitamente lo descarta. Con esto, el cliente tiene disponible dos instancias para escoger su medio de pago y ser persuadido para escoger el pago anticipado. El camino del pago contra entrega, en cambio, conserva el protocolo completo de validación descrito en la Figura 9, en reconocimiento de que este método de pago concentra la totalidad del riesgo de rechazo identificado en el diagnóstico. Ambos caminos convergen finalmente en el despacho a través de Dropi, pero con un nivel de riesgo de rechazo diferenciado.

Posterior a la confirmación del pedido, habiendo pagado de forma anticipada o mediante COD, se activa un protocolo de seguimiento. Este protocolo está diseñado con dos fines específicos: por una parte, verificar que el paquete llegue a su destino y sea recibido efectivamente por el cliente, evitando así rechazos e iteraciones en la entrega; y por otra parte, consolida la vinculación con el cliente, dado que demuestra un compromiso total con el seguimiento de la experiencia de compra y, en consecuencia, refuerza el vínculo con el cliente en la etapa posterior a la transacción, en línea con el concepto desarrollado por Hax y Wilde (2001) en la Sección 8.6.2.

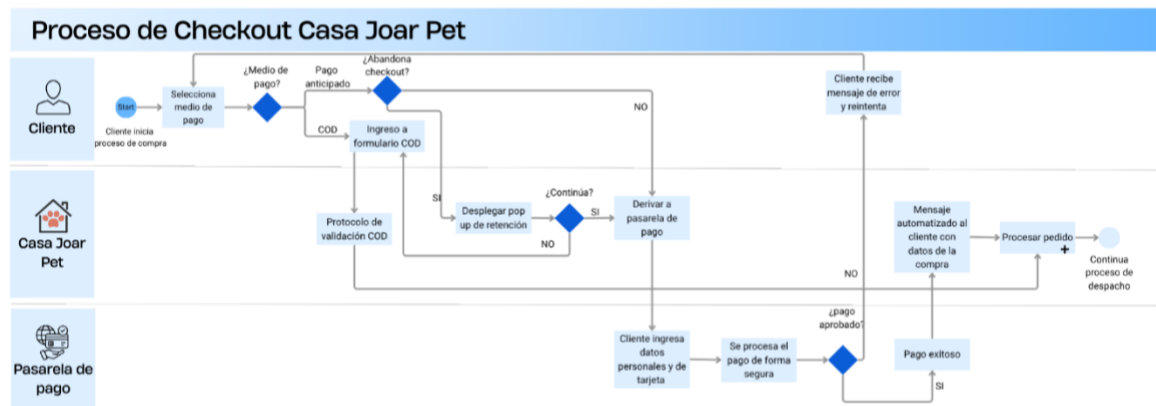


Figura 10: Diagrama BPMN del proceso de checkout con migración de COD a prepago.
Elaboración propia (2026).

La existencia simultánea de ambos caminos no debe interpretarse como una limitación del rediseño, sino como una decisión deliberada que responde a dos motivos distintos del cliente para preferir el pago contra entrega. El primero, y principal, es de naturaleza conductual: el COD funciona como un mecanismo de protección frente al temor a ser estafado, permitiendo al cliente verificar físicamente el producto antes de comprometer su pago. El segundo motivo, de alcance considerablemente menor, es de naturaleza estructural: una porción del 13% de los adultos en Chile permanece excluida del sistema financiero formal (Demirgüç-Kunt et al., 2022), por lo que el pago anticipado vía cualquier pasarela de pago no constituye una opción viable para ese segmento específico de la población.

La estrategia adoptada no es eliminar el COD, sino reducir progresivamente la necesidad del cliente de protegerse mediante él, a través de los mecanismos de validación preventiva, garantía y experiencia de compra consistente descritos en la Sección 8.6.2. El proceso modelado en la Figura 10 permite, en este sentido, que sea el propio comportamiento del cliente, su disposición a pagar de forma anticipada una vez que la confianza se ha construido, el que determine la velocidad de su tránsito hacia el prepago.

8.6.4. Nuevo Business Model Canvas para Casa Joar Pet

La construcción del nuevo Canvas se fundamenta en los hallazgos obtenidos a lo largo de la investigación, particularmente en el análisis del entorno competitivo del comercio

electrónico, las entrevistas realizadas a expertos y emprendedores, el diagnóstico estratégico desarrollado bajo el Modelo Delta y el rediseño de los procesos críticos asociados a la experiencia de compra y postventa.

A diferencia del modelo tradicional de dropshipping, caracterizado por una competencia basada principalmente en precio y por bajos niveles de diferenciación, la propuesta estratégica para Casa Joar Pet busca consolidar una posición competitiva sustentada en la experiencia del cliente, la generación de vínculos relacionales de largo plazo y la implementación de mecanismos orientados a reducir la incertidumbre y aumentar la confianza durante el proceso de compra.

En este contexto, el Business Model Canvas presentado a continuación integra las decisiones estratégicas definidas para la empresa, incorporando elementos diferenciadores tales como la validación preventiva de pedidos, la comunicación omnicanal, la generación sistemática de contenido de valor y el desarrollo de programas de fidelización, configurando sí un modelo de negocio orientado a fortalecer el Customer Bonding y generar ventajas competitivas sostenibles en el mercado del comercio electrónico para mascotas.

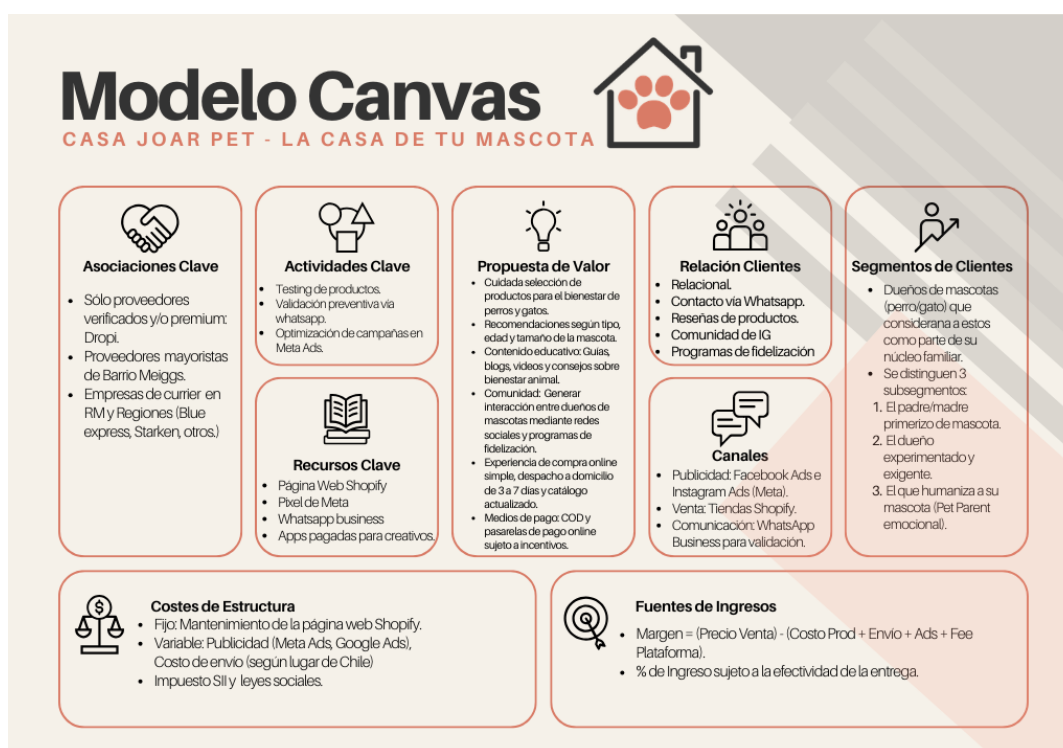


Figura 11: Nuevo Business Model Canvas Casa Joar Pet. Elaboración propia (2026).

A continuación, se desarrolla cada uno de los componentes del Business Model Canvas propuesto para Casa Joar Pet, destacando las principales diferencias respecto del

modelo tradicional de dropshipping basado principalmente en ventas transaccionales y esquemas de pago Contra Entrega (COD).

1. Asociaciones Clave

El modelo propuesto prioriza la construcción de relaciones estratégicas con proveedores verificados y empresas logísticas confiables, privilegiando la calidad del servicio y la experiencia del cliente por sobre la simple disponibilidad de productos. A diferencia del dropshipping tradicional, donde los proveedores suelen ser fácilmente reemplazables y la relación se limita a la transacción comercial, Casa Joar Pet busca establecer alianzas de largo plazo con socios que permitan asegurar tiempos de entrega consistentes, productos de calidad y una adecuada gestión de incidencias.

Asimismo, la incorporación de operadores logísticos reconocidos constituye un elemento crítico para reducir la incertidumbre inherente al comercio electrónico. Este enfoque refleja una transición desde un modelo centrado exclusivamente en la generación de ventas hacia uno orientado a fortalecer la confianza del cliente y consolidar una propuesta de valor sostenible basada en la reputación y la confiabilidad del servicio.

2. Actividades Clave

Las actividades clave del modelo evolucionan desde la simple intermediación comercial característica del dropshipping tradicional hacia la gestión integral de la experiencia del cliente. Si bien el testing permanente de productos y la optimización de campañas digitales continúan siendo actividades relevantes, adquiere especial importancia la validación preventiva de pedidos mediante WhatsApp, mecanismo diseñado para reducir cancelaciones, disminuir costos logísticos y mejorar la tasa efectiva de entregas.

Esta validación preventiva automatizada constituye una diferencia sustancial respecto de los modelos COD convencionales, donde la confirmación del pedido suele ser inexistente o reactiva. En el modelo propuesto, la interacción temprana con el cliente permite disminuir la asimetría de información, generar cercanía y fortalecer la confianza, transformando un proceso meramente operacional en una instancia de relacionamiento con el cliente.

3. Recursos Clave

Los recursos clave del modelo no se limitan a la infraestructura tecnológica necesaria para operar una tienda online, sino que incorporan capacidades orientadas a la

construcción de relaciones y de identidad de marca. Tienda Web optimizada en Shopify, Pixel de Meta debidamente configurado, WhatsApp Business y diversas herramientas de automatización constituyen la base tecnológica que permite personalizar la comunicación y gestionar eficientemente la interacción con los clientes.

A diferencia del dropshipping tradicional, donde la ventaja competitiva suele depender exclusivamente de la capacidad de compra de tráfico pagado, el modelo de Casa Joar Pet reconoce como recurso estratégico la marca y la comunidad desarrollada en torno a ella. De esta forma, los activos intangibles asociados a la confianza, reputación y fidelización adquieren un rol central en la sostenibilidad del negocio.

4. Propuesta de Valor

La propuesta de valor se fundamenta en ofrecer productos cuidadosamente seleccionados para el bienestar integral de perros y gatos, complementados con recomendaciones personalizadas, contenido educativo y acompañamiento durante todo el proceso de compra. Esta propuesta trasciende la simple comercialización de productos, incorporando elementos emocionales y relacionales orientados a satisfacer necesidades funcionales y afectivas de los dueños de mascotas.

En contraste con el modelo tradicional de dropshipping, caracterizado por competir principalmente en precio y promociones, Casa Joar Pet busca diferenciarse mediante la creación de una identidad de marca especializada en el nicho de mascotas. El negocio evoluciona desde un enfoque transaccional hacia un modelo relacional basado en el concepto de *Pet Parent*, donde la empresa no solo vende productos, sino que acompaña y educa a los dueños en el cuidado y bienestar de sus mascotas.

5. Relación con Clientes

La relación con clientes se concibe como un vínculo continuo, cercano y bidireccional, sustentado en comunicaciones personalizadas mediante WhatsApp, generación de contenido relevante, gestión activa de reseñas y programas de fidelización. Este enfoque busca mantener el contacto con el cliente más allá de la compra puntual, favoreciendo la recompra y la recomendación orgánica.

Esta dimensión representa una de las principales diferencias respecto del dropshipping tradicional, donde la interacción con el cliente suele finalizar una vez concretada la venta. En el modelo propuesto, el cliente deja de ser un comprador ocasional

para convertirse en miembro de una comunidad de marca, fortaleciendo el *Customer Bonding* y aumentando el valor del cliente en el largo plazo.

6. Canales

Los canales del modelo combinan medios de adquisición digital, como Meta Ads e Instagram Ads, con canales propios de interacción y servicio, tales como la tienda Shopify y WhatsApp Business. Esta integración permite acompañar al cliente durante todas las etapas del proceso de compra, desde el descubrimiento de la marca hasta la postventa.

A diferencia del enfoque tradicional centrado exclusivamente en campañas de adquisición pagada, Casa Joar Pet incorpora canales orientados a generar conversación, confianza y cercanía. De esta forma, los canales dejan de ser simples mecanismos de venta para transformarse en espacios de construcción de relaciones y fortalecimiento de la identidad de marca.

7. Segmentos de Clientes

El modelo se enfoca específicamente en dueños de perros y gatos que consideran a sus mascotas como parte fundamental del núcleo familiar y que buscan productos y experiencias alineadas con su bienestar. Dentro de este segmento general, se identifican perfiles específicos, tales como propietarios primerizos, dueños experimentados y consumidores altamente involucrados emocionalmente con sus mascotas (*Pet Parents*).

Esta segmentación contrasta con el dropshipping tradicional, donde habitualmente se persigue una audiencia amplia y poco diferenciada. La focalización en un nicho específico permite desarrollar mensajes, contenidos y experiencias altamente personalizadas, favoreciendo la diferenciación competitiva y la construcción de una marca con identidad propia.

8. Estructura de Costos

La estructura de costos contempla tanto costos fijos asociados a la operación tecnológica de la tienda Shopify como costos variables derivados de la inversión publicitaria, logística y cumplimiento normativo. La validación preventiva y la gestión activa de pedidos generan costos operacionales adicionales respecto del modelo tradicional, principalmente asociados al tiempo dedicado a la comunicación y seguimiento de clientes.

Sin embargo, dichos costos son considerados inversiones estratégicas orientadas a reducir devoluciones, disminuir fallas de entrega y mejorar la experiencia del cliente. De

esta manera, el modelo privilegia la eficiencia relacional por sobre la simple reducción de costos operacionales característica de muchos negocios de dropshipping tradicional.

9. Fuentes de Ingresos

La principal fuente de ingresos proviene del margen obtenido entre el precio de venta y los costos asociados a la adquisición del producto, logística, publicidad y comisiones de plataforma. No obstante, la rentabilidad del modelo depende también de la efectividad en la entrega y de la capacidad para minimizar cancelaciones y devoluciones, especialmente en operaciones COD.

A diferencia del modelo transaccional tradicional, donde el crecimiento depende principalmente de incrementar el volumen de ventas, el modelo propuesto busca maximizar el valor del cliente en el tiempo mediante la recompra, la fidelización y la recomendación. En consecuencia, la generación de ingresos se concibe desde una perspectiva de largo plazo, sustentada en relaciones duraderas y en el fortalecimiento continuo de la marca.

8.7. Fase 4: Cuadro de Mando Integral (CMI): Casa Joar Pet

8.7.1. De la Misión y la Visión a los Objetivos Estratégicos

Kaplan y Norton (1996) advierten que el error más común al diseñar un Cuadro de Mando Integral consiste en seleccionar indicadores de forma directa, sin antes traducir la misión y la visión de la organización en un conjunto reducido de objetivos estratégicos que expresen, en cada una de las cuatro perspectivas, qué debe lograr la empresa para cumplir su propósito declarado. El indicador, en este esquema, no es el punto de partida sino el último eslabón de una cadena lógica: Misión y Visión → Objetivos Estratégicos → Relaciones Causa-Efecto (Mapa Estratégico) → Indicadores (KPIs) → Metas e Iniciativas.

La misión de Casa Joar Pet, *"acompañar a las familias chilenas en el bienestar de sus mascotas, ofreciendo productos cuidadosamente seleccionados y una experiencia de compra confiable, cercana y humana, que transforma cada entrega en un gesto de cuidado y cada cliente en parte de nuestra comunidad"*, y su visión, *"ser la marca de referencia en productos para mascotas en Chile para el año 2031, reconocida por construir una comunidad fiel de dueños de mascotas..."* Conforme a lo anticipado en el marco teórico (Sección 7.4), la misión y visión de 'Casa Joar Pet' contienen los elementos que permiten derivar formalmente los objetivos estratégicos por perspectiva. La misión menciona explícitamente "experiencia de compra confiable", relacionada directamente con Procesos

Internos, "cada cliente en parte de nuestra comunidad", fundamentada en la relación con los Clientes y, de forma implícita, la sostenibilidad del negocio que permite cumplir ese propósito en el tiempo, a través de las perspectivas Financiera y Aprendizaje y Crecimiento. La visión, por su parte, ancla el horizonte de cinco años y el concepto de "comunidad fiel", que en términos del Modelo Delta corresponde a la transición hacia la Consolidación del Sistema descrita en la Sección 8.6.2.

A partir de este ejercicio de traducción, se definen ocho objetivos estratégicos, distribuidos en las cuatro perspectivas del CMI:

1. Perspectiva Financiera

- OF1: Alcanzar la rentabilidad sostenible del negocio, revirtiendo la pérdida operativa diagnosticada en 2025.
- OF2: Mejorar el flujo de caja mediante la migración gradual hacia el prepago en el horizonte de 5 años.

2. Perspectiva del Cliente

- OC1: Construir una relación de confianza que derive en fidelización y recompra.
- OC2: Posicionar a Casa Joar Pet como la marca de referencia del nicho mascotas en Chile a través del Modelo Delta (Hax y Wilde, 2009).

3. Perspectiva de Procesos Internos

- OP1: Reducir la tasa de rechazo logístico mediante la validación preventiva sistematizada.
- OP2: Asegurar la calidad y velocidad del cumplimiento (fulfillment) a través de la selección de proveedores premium verificados.

4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- OA1: Documentar el conocimiento táctico operativo como procedimiento organizacional escalable.
- OA2: Desarrollar capacidades de generación de contenido diferenciado mediante inteligencia artificial.

8.7.2. Mapa Estratégico: Relaciones Causa-Efecto

Kaplan y Norton (1996) sostienen que las cuatro perspectivas del CMI no son independientes entre sí, sino que se relacionan mediante una cadena de causalidad que se lee, convencionalmente, de abajo hacia arriba: la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento provee la base de capacidades que permite mejorar los Procesos Internos; estos, a su vez, generan la propuesta de valor que determina la satisfacción y fidelización del Cliente; y esta

última, finalmente, se traduce en los resultados de la perspectiva Financiera. Para Casa Joar Pet, esta cadena de causalidad puede formularse del siguiente modo:

La capacidad de sistematizar el conocimiento operativo y de generar contenido diferenciado con IA (OA1, OA2) permite ejecutar un protocolo de validación preventiva y seleccionar proveedores confiables (OP1, OP2), lo que mejora la experiencia de compra y reduce el riesgo percibido por el cliente, fortaleciendo la confianza y la recompra (OC1) y construyendo el posicionamiento de marca de referencia del nicho (OC2); esto, finalmente, mejora el flujo de caja mediante la migración hacia el prepago y conduce a la rentabilidad sostenible del negocio (OF2, OF1).

A continuación, se presenta esta relación de forma gráfica:

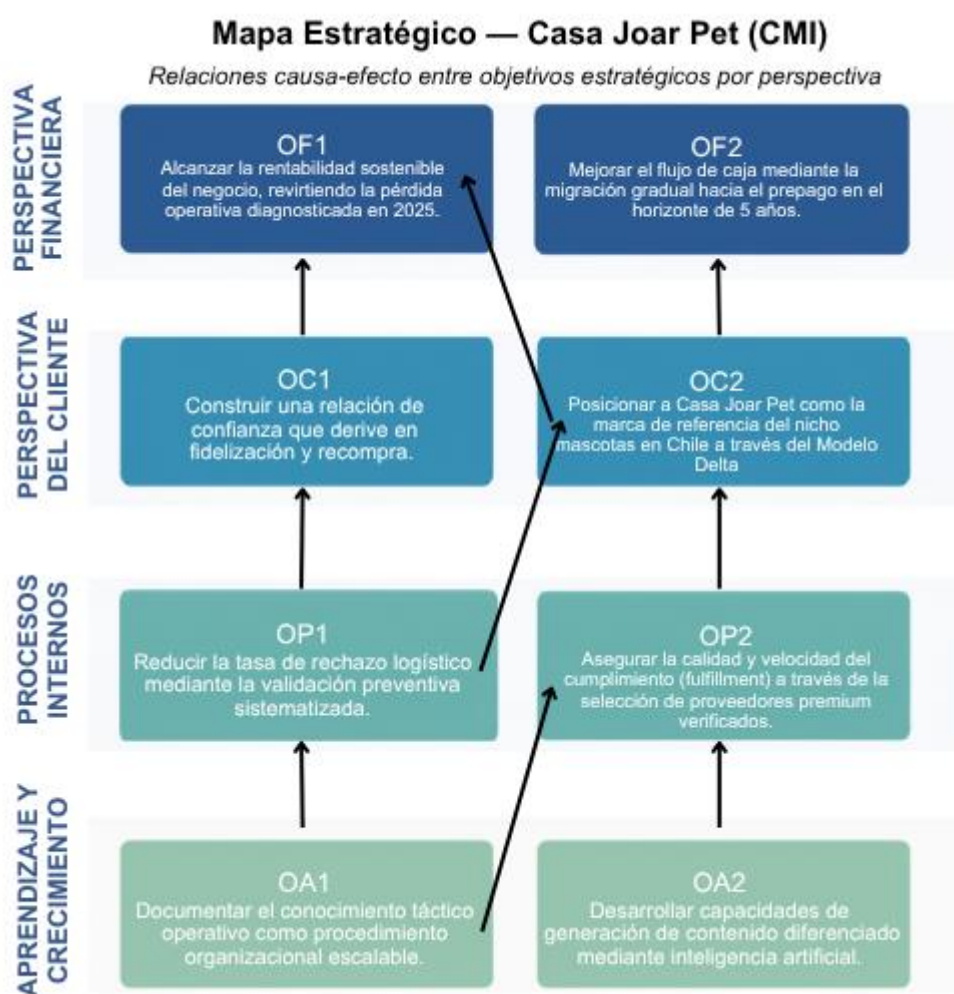


Figura 12: Mapa Estratégico del Cuadro de Mando Integral de Casa Joar Pet. Elaboración propia (2026).

8.7.3. Indicadores (KPIs) por Objetivo Estratégico

Una vez establecidos los objetivos estratégicos y sus relaciones de causalidad, corresponde definir, para cada uno, al menos un indicador que permita medir su grado de cumplimiento. En el caso de Casa Joar Pet, varios de estos indicadores ya fueron identificados de forma dispersa en el diagnóstico y en el diseño operacional de las secciones anteriores; el aporte del presente apartado consiste en organizarlos explícitamente bajo la estructura causal del CMI y completar aquellos objetivos que aún no contaban con un indicador asociado.

A continuación, un resumen en la Tabla 8:

Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Fórmula / definición	Meta año 1	Meta año 5
OF1: Alcanzar la rentabilidad sostenible del negocio, revirtiendo la pérdida operativa diagnosticada en 2025.	Margen de contribución neto	$((\text{Ventas} - \text{Costo producto} - \text{Costo despacho} - \text{Publicidad}) / \text{Ventas})$	>0% (revertir -1,8% de 2025)	>30%
	ROAS Global	$\text{Ingresos atribuibles a publicidad} / \text{Gasto publicitario total}$	>2x	>4x
OF2: Mejorar el flujo de caja mediante la migración gradual hacia el prepago en el horizonte de 5 años.	% de pedidos prepagados	$(\text{N}^\circ \text{ pedidos prepago} / \text{N}^\circ \text{ pedidos totales})$	40%	80%
OC1: Construir una relación de confianza que derive en fidelización y recompra.	Tasa de recompra	$(\text{N}^\circ \text{ clientes con } \geq 2 \text{ compras} / \text{N}^\circ \text{ clientes totales})$	20%	>60%
	Tasa de respuesta Net Promoter Score (NPS)	$\text{Cantidad de respuestas de NPS} / \text{Cantidad total de encuestas enviadas}$	40%	70%
	%NPS	$(\text{N}^\circ \text{ de Promotores} - \text{N}^\circ \text{ Detractores}) / \text{Total de encuestas}$	40%	70%
OC2: Posicionar a Casa Joar Pet como la	% de tráfico orgánico	$\text{Visitas no pagadas} / \text{Visitas totales al sitio}$	15%	>50%
	Tasa de crecimiento en RRSS	$(\text{Seguidores finales} - \text{Seguidores iniciales}) / \text{Seguidores iniciales}$	>50% anual	>300% acumulado

Objetivo estratégico	Indicador (KPI)	Fórmula / definición	Meta año 1	Meta año 5
marca de referencia del nicho mascotas en Chile a través del Modelo Delta.	% de publicaciones con tasa de engagement superior al 5%	Publicaciones con engagement >5%/Total de publicaciones	40%	80%
OP1: Reducir la tasa de rechazo logístico mediante la validación preventiva sistematizada.	Tasa de rechazo logístico	N° pedidos rechazados / N° pedidos despachados	<10%	<5%
	Confirmación de pedidos COD	Pedidos confirmados/Total de pedidos	85%	95%
OP2: Asegurar la calidad y velocidad del cumplimiento (fulfillment) a través de la selección de proveedores premium verificados.	% de pedidos despachados en <48h	N° pedidos despachados en plazo / N° pedidos totales	90%	>95%
OA1: Documentar el conocimiento táctico operativo como procedimiento organizacional escalable.	% de procedimientos operativos documentados	N° de procedimientos documentados/Total de procedimientos	90%	100%
	% Procesos automatizados	N° procesos automatizados/Total de procesos	50%	90%
OA2: Desarrollar capacidades de generación de contenido diferenciado mediante inteligencia artificial.	% CTR promedio de campañas	Clics / Impresiones en campañas Meta Ads	>2%	>4%
	ROAS por campaña	Ingresos generados por la campaña / Gasto de esa campaña	>2x	>4x

Tabla 8: Indicadores (KPI) del Cuadro de Mando Integral de Casa Joar Pet, por objetivo estratégico y perspectiva, 2026.

8.7.4. Diseño Propuesto del Dashboard Estratégico y Operacional para Casa Joar Pet

La Figura 13 presenta una maqueta conceptual del panel de control propuesto para Casa Joar Pet. Es importante señalar que esta representación tiene un carácter

exclusivamente ilustrativo, por lo que los datos, indicadores y resultados visualizados son ficticios y han sido incorporados únicamente con fines demostrativos. Su propósito es mostrar cómo podría estructurarse y visualizarse la información relevante para la gestión estratégica y operacional del negocio una vez implementadas las iniciativas propuestas en el presente estudio.

En este sentido, la maqueta no pretende reflejar la situación actual de la empresa, sino representar el estado futuro deseado al que se aspira mediante la ejecución del plan estratégico desarrollado en esta investigación. El diseño del dashboard busca materializar una visión de gestión basada en datos, permitiendo monitorear indicadores clave de desempeño, apoyar la toma de decisiones y fortalecer el control integral del negocio, alineándose con los objetivos de crecimiento, diferenciación y orientación al cliente definidos para Casa Joar Pet.

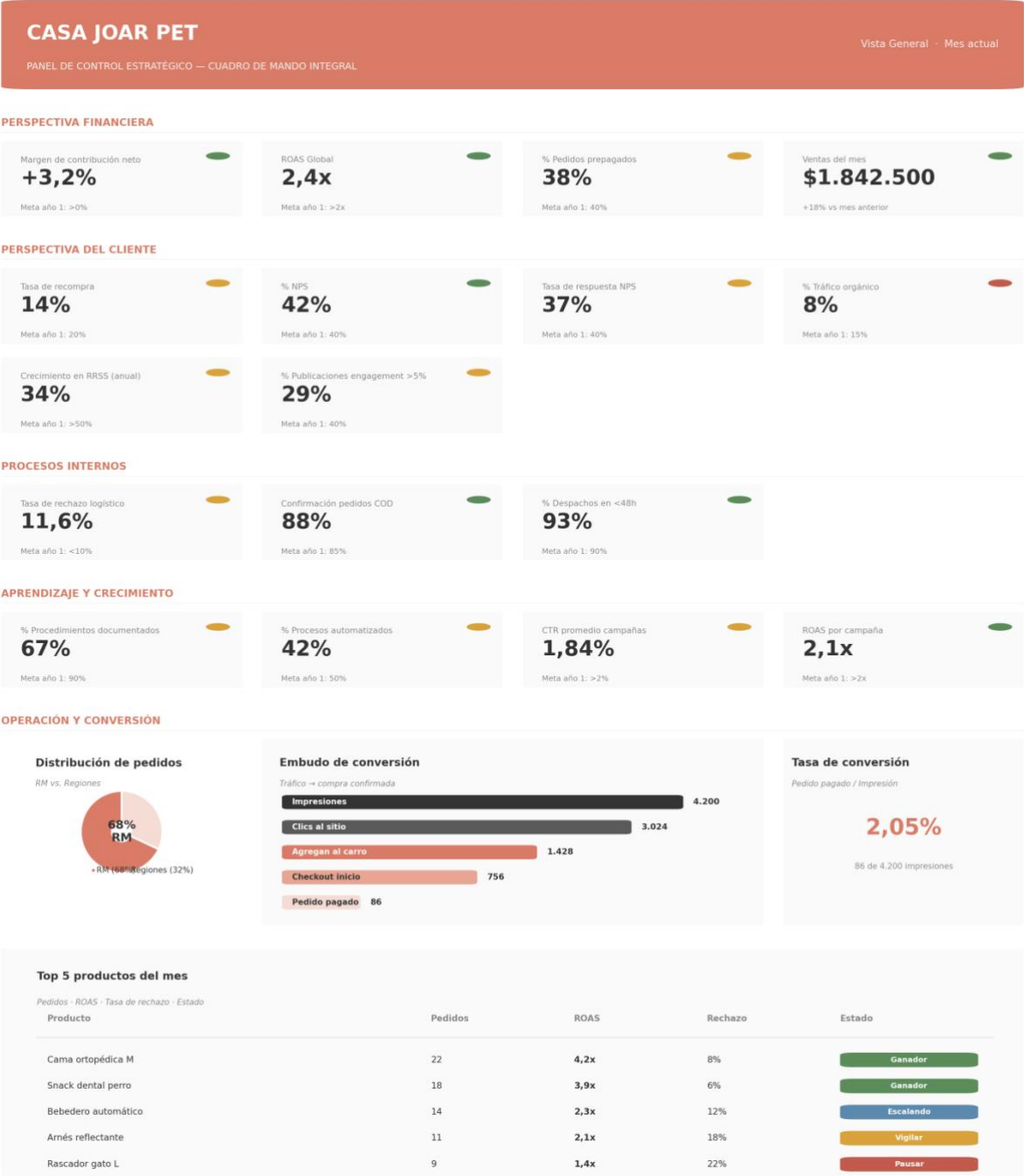


Figura 13: Maqueta de Dashboard Casa Joar Pet. Elaboración propia (2026).

9. Conclusiones

A partir del análisis desarrollado, se concluye que el objetivo general fue alcanzado satisfactoriamente. La investigación permitió diseñar una propuesta estratégica integral que articula aspectos comerciales, operativos y relacionales bajo el enfoque de Customer Bonding del Modelo Delta, redefiniendo la gestión logística no sólo como una función operacional, sino como un punto de contacto estratégico para fortalecer la relación con los clientes y generar ventajas competitivas sostenibles.

Respecto del primer objetivo específico, se logró realizar un benchmarking con startups similares del sector dropshipping. No obstante, el contraste entre la evidencia sectorial y los indicadores internos de Casa Joar permitió concluir que una proporción significativa de las pérdidas económicas observadas no responde exclusivamente a ineficiencias sistémicas del dropshipping, sino también a la ausencia de protocolos formales de validación, seguimiento y gestión de clientes, evidenciando oportunidades concretas de mejora organizacional utilizando el Modelo Delta.

En relación con el segundo objetivo específico, se desarrolló un protocolo sistematizado basado en la estrategia de Customer Bonding del Modelo Delta, incorporando mecanismos preventivos de validación de pedidos Contra Entrega, segmentación de clientes e incentivos comerciales orientados a fomentar la adopción del Pago Anticipado. Esta propuesta permite disminuir la exposición al riesgo moral asociado a la modalidad Contra Entrega, al asegurar mayores niveles de compromiso financiero previo al despacho y reducir potenciales pérdidas derivadas de rechazos logísticos.

Uno de los principales hallazgos de esta investigación es que la reducción del riesgo financiero en modelos de dropshipping no debe abordarse únicamente mediante restricciones operativas o eliminación inmediata del pago Contra Entrega. Por el contrario, la estrategia diseñada plantea que es posible implementar una transición gradual y escalonada desde esquemas de Contra Entrega hacia modalidades de Pago Anticipado, sustentada en la construcción progresiva de relaciones de confianza y vinculación con los clientes. Bajo esta lógica, el Customer Bonding se configura como un mecanismo que permite disminuir la percepción de riesgo del consumidor, incrementar su confianza en la marca y favorecer, de manera no coercitiva, cambios en su comportamiento de compra.

Desde una perspectiva estratégica, la investigación permite concluir que el dropshipping debe ser entendido principalmente como un modelo logístico y no como una estrategia competitiva en sí misma. En consecuencia, la sostenibilidad de este tipo de emprendimientos depende de la capacidad de las organizaciones para desarrollar activos

intangibles difíciles de imitar, tales como la confianza, la experiencia de cliente, la personalización y la construcción de marca.

Asimismo, el estudio evidenció la escasa disponibilidad de literatura académica formal y evidencia empírica desarrollada en Chile respecto de emprendimientos basados en dropshipping, por lo que se sugiere profundizar en investigaciones futuras entorno a ello. Gran parte de la información disponible proviene de experiencias prácticas y blogs especializados, lo que dificulta la generación de marcos de referencia adaptados a la realidad local. Esta brecha representa una oportunidad relevante para el desarrollo de futuras investigaciones orientadas a comprender las dinámicas operativas, financieras y estratégicas de este modelo de negocio en el contexto chileno.

Entre las principales limitaciones del estudio, se reconoce que la investigación se desarrolló a partir de un único caso de estudio, por lo que los resultados obtenidos no pueden ser generalizados estadísticamente al conjunto de emprendimientos que operan bajo la modalidad de dropshipping. Adicionalmente, debido al carácter proyectivo de la investigación, no se evaluó empíricamente los resultados derivados de la implementación completa del plan estratégico propuesto ni la medición de sus efectos en el largo plazo.

Finalmente, esta investigación propone que la gestión del riesgo en emprendimientos de dropshipping no debe abordarse exclusivamente desde una perspectiva logística o financiera. La evidencia obtenida permite sostener que la construcción sistemática de relaciones de confianza con los clientes puede transformarse en un mecanismo estratégico capaz de modificar conductas de compra, reducir la incertidumbre operacional y fortalecer la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.

10. Bibliografía

1. Aguilar, F. J. (1967). Scanning the business environment. Macmillan.
2. Bandi, C., Moreno, A., Ngwe, D., & Xu, Z. (2018). Opportunistic returns and dynamic pricing: Empirical evidence from online retailing in emerging markets [Working Paper No. 19-030]. Harvard Business School & Northwestern University.
3. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
4. Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2006). Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases. Pearson/Prentice Hall.
5. Becker, M., & Bröcker, J.-O. (2021). Business Model Canvas: Overview of the main advantages and disadvantages [Working Paper No. 6/2021]. IUCF Working Paper. <https://hdl.handle.net/10419/234963>
6. Cámara de Comercio de Santiago. (2023). Tendencias del eCommerce en Chile. <https://www.ccs.cl/ecommerce/tendencias-del-ecommerce-en-chile/>
7. Cámara de Comercio de Santiago. (2025, 4 de junio). Comercio electrónico retoma niveles del boom 2021-2022: \$2,5 billones en primer cuatrimestre de este año. <https://www.ccs.cl/2025/06/04/comercio-electronico-retoma-niveles-del-boom-2021-2022-25-billones-en-primer-cuatrimetre-de-este-ano/>
8. Cámara de Comercio de Santiago, PMG, & CORFO. (2023). Índice de Transformación Digital de Empresas 2023. <https://www.ccs.cl/estudios-y-publicaci/indice-de-transformacion-digital-2023/>
9. Coffman, C., & González-Molina, G. (2002). ¡Siga esta ruta!: Cómo las mejores organizaciones del mundo logran crecer desarrollando el potencial humano. Empresa Activa.

10. Consuunt. (2025). How IKEA uses customer bonding to create sustainable competitive advantage. <https://consuunt.com/blog/how-ikea-uses-customer-bonding-to-create-sustainable-competitive-advantage>
11. Corporate Finance Institute. (2023, 15 de octubre). Hax's Delta Model: Definition, how it works, examples. <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/haxs-delta-model/>
12. Demirgüç-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2022). The Global Findex Database 2021: Financial inclusion, digital payments, and resilience in the age of COVID-19. World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1897-4>
13. dLocal. (2025). The dLocal LATAM retail & payments report 2025. <https://www.dlocal.com/es/the-dlocal-latam-retail-payments-report-2025/>
14. DROPI. (s. f.). Términos y condiciones generales de uso de plataforma tecnológica y funcionamiento del ecosistema DROPI. Recuperado el 7 de agosto de 2026, de <https://www.dropi.cl/legal/terminos-y-condiciones/>
15. DROPRO. (2025). Informe de desempeño de la comunidad educativa DROPRO en la plataforma Dropi [Informe interno no publicado].
16. Emol. (2022, 17 de enero). Encuesta de Subdere revela baja tasa de esterilización de perros. <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2022/01/17/1044175/encuesta-tenencia-mascotas-esterilizacion-perros.html>
17. Emol. (2024, 16 de julio). La “explosión” del mercado de mascotas en Chile: Dueños gastan... <https://www.emol.com/noticias/Economia/2024/07/16/1136504/mercado-mascotas-chile.html>

18. Emol. (2025, 1 de junio). Boom de tiendas de mascotas en Santiago: Superan las 1.100 y se...
<https://www.emol.com/noticias/Economia/2025/06/01/1167906/boom-tiendas-mascotas-santiago.html>
19. Eriksson, M., Johansson, T., & Malmberg, A. (2005). Creating lock-in for Trelleborg Shamban DK: An industrial company on a mature market [Master's thesis, Lund University]. Lund University Publications.
<https://www.lunduniversity.lu.se/lup/publication/1345987>
20. Flevy. (s. f.). Delta Model templates, frameworks, & toolkits. Recuperado el 8 de agosto de 2026, de <https://flevy.com/topic/delta-model>
21. Forman, C., Ghose, A., & Goldfarb, A. (2009). Competition between local and electronic markets: How the benefit of buying online depends on where you live. *Management Science*, 55(1), 47–57. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1080.0932>
22. Forbes Chile. (2023, 7 de septiembre). Un mercado cada vez más “human friendly”: El boom de la industria de cuidados de mascotas en Chile.
<https://www.forbes.cl/negocios/2023-09-07/un-mercado-cada-vez-mas-human-friendly-el-boom-de-la-industria-de-cuidados-de-mascotas-en-chile>
23. Guarnieri, R. (2024, 12 de diciembre). La industria de mascotas: Conexión emocional y nanonichos en la familia multiespecie. LinkedIn.
<https://es.linkedin.com/pulse/la-industria-de-mascotas-conexi%C3%B3n-emocional-y-en-roberto-guarnieri-ummme>
24. Halpern, D., & Castro, C. (2017). Guía para la digitalización en pymes. Cámara de Comercio de Santiago y Facultad de Comunicaciones de la Pontificia Universidad Católica de Chile. <https://www.ccs.cl/ecommerce/wp-content/uploads/2018/01/guia-digitalizacion-pymes-1.pdf>

25. Hax, A. C., & Wilde II, D. L. (2001). The Delta project: Discovering new sources of profitability in a networked economy. Palgrave Macmillan.
26. Hax, A. C. (2010). The Delta model: Reinventing your business strategy. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-1-4419-1480-4>
27. Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). Administración estratégica: Un enfoque integrado. McGraw-Hill.
28. Holmström, B. (1979). Moral hazard and observability. The Bell Journal of Economics, 10(1), 74–91. <https://doi.org/10.2307/3003320>
29. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
30. Jorquera Arellano, A. (2026). Encuesta sobre la realidad operativa del dropshipping en Chile [Base de datos no publicada].
31. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
32. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: Translating strategy into action. Harvard Business School Press.
33. Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant. Harvard Business Review Press. <https://www.blueoceanstrategy.com/book/>
34. Llorente y Cuenca. (2018). Consumer trust in Latin America [Informe]. <https://ppl-ai-file-upload.s3.amazonaws.com/web/direct->

files/attachments/109262969/be908f7a-994f-44e4-9c63-9d2a608987b3/170718_DI_ConsumerTrust_LatAm_ESP.pdf

35. Macro Ops. (2020, 26 de agosto). The Delta Model: How to love customers & win business. <https://macro-ops.com/the-delta-model-how-to-love-customers-win-business/>
36. Mangiaracina, R., Perego, A., Seghezzi, A., & Tumino, A. (2019). Innovative solutions to increase last-mile delivery efficiency in B2C e-commerce: A literature review. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(9), 901–920. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-02-2019-0048>
37. Marketing4eCommerce Chile. (2025, 21 de julio). El boom del mercado de mascotas en Chile: El eCommerce impulsa... <https://marketing4ecommerce.cl/mercado-mascotas-chile-ecommerce/>
38. Martínez-Guerra, I. (2000). Case study: The strategic position of a Mexican bank [Master's thesis, Massachusetts Institute of Technology]. DSpace@MIT. <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/9184>
39. Mesquita, F. R., Fernandes, R. F., Mesquita, F. R., Mesquita, G. M. C., & da Silva, I. R. (2025). Dropshipping in the omnichannel era: Concepts and projections for research. *Administration: Leadership, Planning, and Management*. <https://doi.org/10.56238/edimpacto2025.039-002>
40. MinegocioVeterinario. (2020, 5 de octubre). La humanización de las mascotas en el nicho de los alimentos para animales domésticos. <https://www.minegocioveterinario.com/2020/10/la-humanizacion-de-las-mascotas-en-el-nicho-de-los-alimentos-para-animales-domestic/>
41. MinegocioVeterinario. (2023, 6 de mayo). Chile mantiene su crecimiento en el rubro de las mascotas. <https://www.minegocioveterinario.com/2023/05/chile-mantiene-su-crecimiento-en-el-rubro-de-las-mascotas/>

42. Njenga, S. G., Wanyoike, D. M., & Koima, J. K. (2018). Analysis of Hax Delta strategic positioning model on performance of mobile telecommunication companies in Kenya. *International Journal of Managerial Studies and Research*, 6(9), 1–14. <https://doi.org/10.20431/2349-0349.0609001>
43. Nubimetrics. (2025, 25 de julio). Cómo encontrar productos ganadores para vender en e-commerce. <https://academia.nubimetrics.com/productos-ganadores>
44. Object Management Group. (2014). Business process model and notation (BPMN), version 2.0.2. <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/>
45. Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons. <https://www.strategyzer.com/books/business-model-generation>
46. Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=195>
47. Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. Free Press. <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=193>
48. Ries, E. (2011). The lean startup: How today's entrepreneurs use continuous innovation to create radically successful businesses. Crown Business. <https://www.penguinrandomhouse.com/books/210088/the-lean-startup-by-eric-ries/>
49. Salazar Concha, C., Mondaca Marino, C., & Cea Rodríguez, J. (2018). Comercio electrónico en Chile: ¿Qué factores inciden en la decisión de compra? *Revista Academia & Negocios*, 4(1), 1–14. <https://ssrn.com/abstract=3216893>

50. Shopify. (2026, 23 de febrero). Dropshipping en Chile: Guía completa para emprendedores en 2026. <https://www.shopify.com/es/blog/dropshipping-en-chile>
51. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo. (2022). Boletín técnico: Resultados de la Primera Encuesta Nacional a los tenedores de mascotas o animales de compañía en Chile, año 2021. <https://proactiva.subdere.gov.cl/bitstream/handle/123456789/587/BoletinTecnicoEncuesta-PTRAC-final.pdf?sequence=1>
52. Surya, D. H., & Nasution, M. D. T. P. (2025). Determinants of payment method selection in e-commerce: An empirical analysis of cash on delivery (COD) recipients at PT Pos Indonesia. *Asian Journal of Management Analytics*, 4(1), 371–390. <https://doi.org/10.55927/ajma.v4i1.13649>
53. Think Insights. (2021, 5 de febrero). Delta model. <https://thinkinsights.net/strategy/delta-model>
54. TNR News. (2025, 20 de julio). La “humanización” de las mascotas transforma el pets retail. <https://tnrnews.es/claves-para-entenderlo/la-humanizacion-de-las-mascotas-transforma-el-pets-retail/>
55. Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>

11. Anexos

1. Resultados encuesta dropshipping (respuestas).xls
2. INFORME COMUNIDAD EDUCATIVA DROPRO.pdf
3. Base datos órdenes Casa Joar 2025.xls