



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CENTRY INNOVACIONES SPA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERA CIVIL INDUSTRIAL

CAMILA PATRICIA RAMÍREZ DONOSO

PROFESOR GUÍA:

RICARDO LOYOLA MORAGA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

CLAUDIO PIZARRO TORRES

SANTIAGO DE CHILE

2022

RESUMEN DE LA MEMORIA PARA OPTAR  
AL TÍTULO DE: Ingeniero Civil Industrial  
POR: Camila Patricia Ramírez Donoso  
FECHA: 2022  
PROFESOR GUÍA: Ricardo Loyola Moraga

## **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CENTRY INNOVACIONES SPA**

*Centry Innovaciones SpA* es un startup que se dedica a generar un entorno amigable con las empresas para permitir que estas puedan mejorar sus operaciones al abrirse a la omnicanalidad, mediante un software que facilita herramientas para automatizar ventas, permitiendo visualizar en un único canal todos los pedidos de cada una de las plataformas de comercio online. En la actualidad, se consagra como la plataforma líder en Chile en automatizar el inventario de las pequeñas, medianas y grandes empresas, teniendo presencia además en Perú y Colombia.

Producto de la pandemia, el comercio online presentó una notoria alza lo que generó la necesidad entre los vendedores de utilizar una herramienta como la de Centry para automatizar sus procesos de venta. Si bien, permitió que la empresa creciera, también evidenció las falencias de la organización.

Esta memoria tiene como objetivo general definir el plan estratégico para la empresa Centry Innovaciones SpA, junto con una estrategia para la implementación de este, de acuerdo con lo que los socios deseen para el futuro de la empresa.

Para cumplir con dicho objetivo, se desarrolla un plan estratégico basado en el modelo Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, incorporando los procesos del Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocios de Enrique Jofré Rojas y análisis FODA.

La estrategia principal se centra en el liderazgo en productos y potenciamiento de la expansión de la empresa. Para lograr aquello, se generan un conjunto de planes de acción. El primero hace referencia a una reestructuración interna de la empresa, el segundo a una contratación de personal, el tercero se centra en asegurar la sostenibilidad financiera de la empresa y, por último, una capacitación del personal.

Con la implementación de este plan, se espera un crecimiento económico de la empresa de al menos un 50% el primer año y una rentabilidad positiva de aproximadamente 112.500 USD.

*A mis padres, Patricia y Geraldo, y hermanos, Gonzalo y Yeye, que han sido mi mayor motivación para no rendirme.*

*A mis amigos de siempre, Nicolás, Paloma y Belén, por permitirme crecer junto a ustedes y por estar siempre que los necesito.*

*A mis amigos de la carrera, Patricio, Rodrigo, Felipe, Pablo y todos/as quienes hicieron de esta etapa y las noches de desvelo algo ameno.*

*A todos quienes me apoyaron y creyeron en mí.*

## TABLA DE CONTENIDO

1.	<i>ANTECEDENTES GENERALES</i>	1
2.	<i>DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN</i>	3
3.	<i>OBJETIVOS</i>	4
	<i>Objetivo General</i>	4
	<i>Objetivos Específicos</i>	4
4.	<i>MARCO CONCEPTUAL</i>	5
	1. <i>Estrategia</i>	5
	2. <i>Misión</i>	5
	3. <i>Visión</i>	5
	4. <i>Propuesta de valor</i>	6
	5. <i>Objetivos</i>	6
	6. <i>Análisis FODA</i>	6
	7. <i>Análisis PEST</i>	7
	8. <i>Cuadro de mando integral (CMI)</i>	8
	9. <i>Mapa estratégico</i>	8
5.	<i>METODOLOGÍA</i>	9
	1. <i>Proceso Declarativo</i>	9
	2. <i>Proceso Analítico</i>	9
	3. <i>Proceso de Ejecución</i>	9
	4. <i>Proceso de control de compromisos</i>	10
	5. <i>Proceso de compensación.</i>	10
6.	<i>ALCANCES</i>	11
7.	<i>PROCESO DECLARATIVO</i>	12
	7.1. <i>Misión</i>	12
	7.2. <i>Visión</i>	12
	7.3. <i>Valores.</i>	12
	7.4. <i>Propuesta de valor</i>	13
	7.5. <i>Recomendaciones</i>	13
8.	<i>PROCESO ANALÍTICO</i>	14
	8.1. <i>Proceso analítico interno</i>	14
	8.1.1. <i>Análisis activos intangibles: Ecosistema</i>	14
	8.1.2. <i>Análisis activos intangibles: Humanos</i>	14
	8.1.3. <i>Análisis recursos intangibles: Clientes</i>	16
	8.1.4. <i>Análisis recursos tangibles: Financieros</i>	17
	8.1.5. <i>Análisis de recursos tangibles: Tecnológicos</i>	19
	8.1.6. <i>Análisis de recursos tangibles: Físicos</i>	20
	8.1.7. <i>Resultado análisis interno</i>	20
	8.2. <i>Proceso analítico externo</i>	21
	8.2.1. <i>Análisis PEST</i>	21
	1. <i>Entorno Político-Legal</i>	21
	2. <i>Entorno Económico</i>	22
	3. <i>Entorno Socio-Cultural</i>	23
	4. <i>Entorno Tecnológico</i>	24
	8.2.2. <i>Análisis competitivo</i>	24
	5. <i>Competencia directa</i>	24
	6. <i>Competencia minoritaria</i>	25
	8.2.3. <i>5 fuerzas de Porter</i>	27

1.	<i>Amenaza de los nuevos competidores</i>	27
2.	<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	27
3.	<i>Poder de negociación de los compradores</i>	27
4.	<i>Amenaza de productos o servicios sustitutos</i>	27
5.	<i>Rivalidad existente entre competidores de la industria</i>	27
8.2.4.	<i>Resultados análisis externo</i>	28
8.3.	<i>Matriz FODA</i>	29
9.	<i>PROCESO DE EJECUCIÓN</i>	30
9.1.	<i>Formulación de la estrategia</i>	30
9.2.	<i>Objetivos estratégicos</i>	30
9.2.1.	<i>Perspectiva financiera</i>	31
9.2.2.	<i>Perspectiva del cliente</i>	31
9.2.3.	<i>Perspectiva de los procesos internos</i>	32
9.2.4.	<i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>	32
10.	<i>PROCESO DE CONTROL Y COMPROMISOS</i>	33
10.1.	<i>Diseño de iniciativas por objetivo</i>	33
11.	<i>PROCESO DE COMPENSACIÓN</i>	36
12.	<i>CONCLUSIONES</i>	37
13.	<i>BIBLIOGRAFIA</i>	38
	<i>ANEXOS</i>	42
A.	<i>Presentación declaración estratégica</i>	42
B.	<i>Métricas de soporte</i>	43
C.	<i>Motivos de bajas de clientes y rechazo de propuesta comercial</i>	44
D.	<i>Simulador</i>	48
E.	<i>Niveles de soporte</i>	48
F.	<i>Ventas netas de la empresa</i>	49
G.	<i>Análisis de competencia</i>	50
H.	<i>Proyecciones primer año implementación</i>	51

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1: Evolución de clientes dentro de la empresa. Elaboración propia.</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 2: Resultado análisis interno de Centry. Elaboración propia.</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 3: Planes Anymarket. Junio 2021.</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 4: Resultado análisis externo de Centry. Elaboración propia.</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 5: Estrategias según Matriz FODA. Elaboración propia.</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 6: Objetivos e indicadores perspectiva financiera. Elaboración propia.</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 7: Objetivos e indicadores perspectiva del cliente. Elaboración propia.</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 8: Objetivos e indicadores perspectiva de los procesos internos. Elaboración propia.</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 9: Objetivos e indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Elaboración propia.</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 10: Desarrollo interno del Balance Score Card. Elaboración propia.</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 11: Presupuesto para la reestructuración de la empresa. Elaboración propia.</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 12: Presupuesto para la contratación de personal. Elaboración propia.</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 13: Carta Gantt para la reestructuración de la empresa. Elaboración propia.</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 14: Presupuesto para asegurar sostenibilidad financiera. Elaboración propia.</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 15: Presupuesto para la capacitación del personal. Elaboración propia.</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 16: Bonificación mensual por área. Elaboración propia.</i>	<i>36</i>

## INDICE DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1: Ventas netas de la empresa durante los años en CLP. Elaboración propia.</i>	<i>2</i>
<i>Ilustración 2: Distribución organizacional Centry 2021. Elaboración propia.</i>	<i>16</i>
<i>Ilustración 3: Planes fijos de Centry. Agosto 2021.</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 4: Planes variables de Centry. Agosto 2021.</i>	<i>18</i>
<i>Ilustración 5: Ingresos por venta netos anuales en Centry. Elaboración propia.</i>	<i>19</i>
<i>Ilustración 6: Variación porcentual del PIB y la demanda interna respecto al mismo periodo del año anterior. Fuente: Valora Analitik.</i>	<i>23</i>
<i>Ilustración 7: Ventas e-commerce Chile histórico (MMUSD). Fuente: CCS.</i>	<i>24</i>
<i>Ilustración 8: Planes Multivende. Agosto 2021.</i>	<i>25</i>
<i>Ilustración 9: Cotización Yuju. Agosto 2021.</i>	<i>26</i>

## 1. ANTECEDENTES GENERALES

Fundada el año 2013 por Juan Francisco Salas Correa y Elías Lama Lyon, *Centry Innovaciones SpA* se dedica a generar un entorno amigable con las empresas para permitir que estas puedan mejorar sus operaciones por medio de la omnicanalidad a través de un software que facilita herramientas para automatizar ventas, permitiendo visualizar en un único canal todos los pedidos de cada una de las plataformas de comercio online y sincronizando stock e inventario en diferentes marketplaces y e-commerce. El objetivo de la empresa es aumentar las ventas del cliente al promocionar los productos en múltiples sitios de forma sencilla, manteniendo el inventario actualizado de forma automática.

Para poder llevar a cabo la empresa, se recibieron aportes de capitales de los accionistas (7 en total: 6 personas naturales y 1 persona jurídica, siendo los accionistas mayoritarios el CEO y CTO de la empresa) y se postularon a diferentes fondos concursables, tales como InnovaChile, Premiado Netmentora, proyecto aportado por CORFO y Cámara de Comercio de Santiago, donde lograron recaudar fondos 100 millones de pesos para realizar pruebas de mejoramiento de los programas durante casi cuatro años.

Actualmente la empresa cuenta con 24 empleados que se caracterizan por ser un equipo joven y multidisciplinario donde a mitad de los trabajadores son full time, mientras que el resto se distribuye equitativamente entre trabajadores part time y estudiantes.

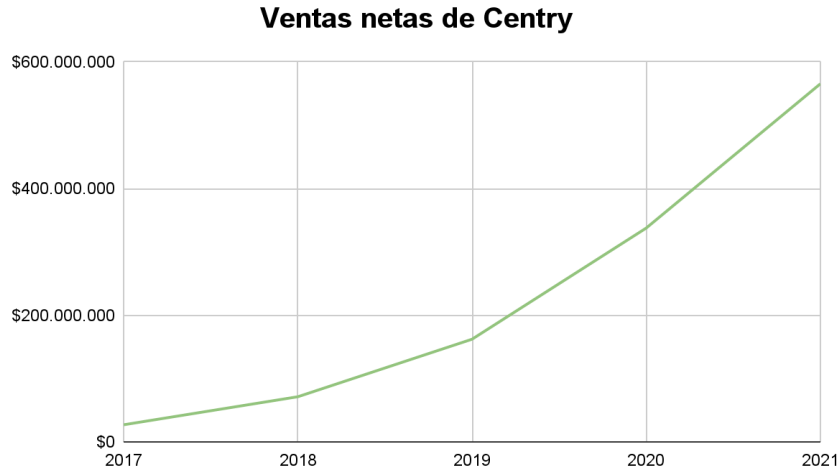
La empresa cuenta con 3 áreas:

- Informática (TI) a cargo de Elías Lama, CTO de la empresa.
- Soporte e instalación a cargo de Camila Valbuena, COO de la empresa.
- Comercial, finanzas y cobranza a cargo de Francisco Salas, CEO de la empresa.

Las personas a cargo de cada una de estas áreas conforman la junta directiva de Centry.

Si bien, la empresa se fundó en el año 2013, no fue hasta el año 2017 que comenzó a tener sus primeros clientes mediante planes de suscripción mensual al servicio, generando ventas netas anuales de \$27.005.565 CLP. El año 2020 el comercio online se vio aumentado debido a la pandemia y el peligro de contagio en lugares concurridos como mall y tiendas físicas, potenciando así las ventas de Centry llegando a cerrar el año 2021 con ventas netas de \$565.460.492 CLP y más de 200 clientes activos.





*Ilustración 1: Ventas netas de la empresa durante los años en CLP. Elaboración propia.*

Centry es la plataforma líder en Chile en automatizar el inventario de las pequeñas, medianas y grandes empresas con las principales plataformas de marketplaces como Mercadolibre, Linio, Paris, Ripley, Dafiti y próximamente Falabella. A su vez, cuenta con integraciones junto a plataformas de e-commerce como WooCommerce, Shopify, Jumpseller y Prestashop; y software ERP o de administración como SAP, BSale, RelBase, entre otros. Hoy en día, Centry es el principal proveedor de catálogo de productos para los marketplaces chilenos con más de 2.000 marcas y más de 350 mil productos contando con presencia en Perú y Colombia. Al ser una empresa chilena se encuentra regulada por el Servicio de Impuestos Internos (SII).

Su principal competencia es la empresa nacional Multivende, sin embargo, en el último tiempo han entrado empresas extranjeras que esperan potenciar su posicionamiento en el país como lo son Anymarket de Brasil y Yuju de México.

Una de estas empresas extranjeras comenzó negociaciones con Centry con el objetivo de ser el accionista mayoritario, ofreciendo comprar el 31.5% de las acciones de la empresa, quedando como accionistas finalmente tres de los originales más Anymarket en caso de concretarse la compra.

Con todo esto, la empresa busca expandirse a nuevos países y potenciar su posicionamiento en Chile, teniendo siempre en mente el otorgar un servicio de calidad mediante una plataforma robusta y la mejor atención al cliente.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO Y JUSTIFICACIÓN**

Según la *Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile* las ventas online han sido el gran protagonista del sector comercio en el último año debido a las restricciones de movilidad impuestas por la pandemia. El e-commerce creció sobre un 200% el año 2020 y llegó a representar un 20% de las ventas minoristas, lo que implicó un alza de 13 puntos porcentuales respecto a finales de 2019.

Esta alza del comercio online produjo un aumento en las ventas de Centry, vislumbrándose en un crecimiento del 108% entre los años 2019 y 2020.

Si bien, esto representa una gran oportunidad para la empresa, también ha logrado acrecentar los problemas estructurales de la organización, provocando que la mayoría de las decisiones sean reactivas y principalmente intuitivas según lo que la directiva considera correcto en ese momento.

En el último año se duplicaron los empleados dentro de la empresa, sin embargo, la rotación de éstos ha sido alarmante, durante el año 2021 ocho personas decidieron no seguir trabajando en Centry.

En términos tributarios, se contrató una empresa externa que se encarga del asunto, sin embargo, producto de sus estudios lograron ver una serie de inconsistencias que podrían afectar legalmente a la empresa en caso de no solucionarse.

Considerando este contexto, se puede apreciar una desorganización general y un descontento por parte de los trabajadores por cómo se está manejando la empresa.

Tener un plan estratégico ayuda a poner orden y asignar prioridades en la gestión de los recursos para trabajar con eficiencia y eficacia. Además, fomenta el planeamiento y la comunicación interna, mantiene el enfoque en el futuro desde el presente, da una perspectiva positiva de desempeño en la organización facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo y, por sobre todas las cosas, organizar a todo el personal para lograr un objetivo estimula a poner en práctica valores corporativos como: trabajo en equipo, comunicación, compromiso, constancia, creatividad y desarrollo humano.

Es por esto que el objetivo de la tesis se centra en la creación de un plan estratégico, teniendo en cuenta lo que los socios desean para la empresa y en particular el CEO y solicitante de este proyecto.

Se espera con esta tesis generar un impacto positivo dentro de la empresa y en la estructura organizacional de la misma, otorgando herramientas para la toma de decisiones teniendo en consideración el futuro de la empresa.

### **3. OBJETIVOS**

#### **Objetivo General**

Definir el plan estratégico para la empresa *Centry Innovaciones SpA*, de acuerdo a lo que los socios deseen para el futuro de la empresa, junto con el control de ésta.

#### **Objetivos Específicos**

- Entender la situación actual de la empresa.
- Definir las declaraciones estratégicas de Centry.
- Analizar fortalezas y debilidades de la empresa para mantener un crecimiento sustentable del negocio.
- Conocer las características del mercado en el cual se trabaja, para identificar oportunidades y amenazas presentes en el entorno externo.
- Definir objetivos y metas que permitan realizar el plan estratégico de la empresa junto con las iniciativas requeridas para llevarlo a cabo.
- Realizar una propuesta de un sistema de seguimiento y control de la estrategia.
- Evaluar económicamente la factibilidad del plan propuesto.

#### 4. MARCO CONCEPTUAL

Para la elaboración de la memoria se utilizarán como base las publicaciones de Robert S. Kaplan y David P. Norton, el libro *Mapas estratégicos* y el artículo *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Junto con el ensayo del académico Enrique Jofré Rojas *Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocio*.

##### 1. Estrategia

La estrategia es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, buscando alcanzar uno o varios objetivos previamente definidos, es decir, la estrategia es un plan mediante el cual se busca lograr una meta.

En el ámbito económico y empresarial, se puede utilizar el término estrategia en los siguientes conceptos

- Estrategia empresarial: Es una metodología que busca alcanzar un objetivo por medio de un plan de acción que se descompone en objetivos estratégicos para cada área funcional de la organización.
- Estrategia de negocio: Es la planificación por parte de una empresa de cara a la consecución de objetivos previamente establecidos. Se centra en el posicionamiento en el mercado y en la obtención de beneficios. En cambio, la estrategia empresarial es más amplia y abarca todas las áreas de la compañía, pudiendo ser aquella orientada a lograr un mejor clima laboral, por ejemplo.
- Estrategia de marketing: Es el plan de acción dispuesto para lograr el objetivo comercial, ya sea aumentar las ventas o la participación en el mercado. Tenemos, por ejemplo, la estrategia push y la estrategia pull.
- Estrategia de inversión: Son los lineamientos que el inversionista va a seguir al momento de armar su portafolio. Por ejemplo, puede ser que decida destinar un 50% a instrumentos de renta fija y el otro 50% a renta variable.

##### 2. Misión

Hace referencia a la actividad que ejerce la empresa dentro del conjunto del mercado. En la misión se puede detallar el tipo de público al que se orienta el negocio y los factores que distinguen a la empresa a la hora de poner en marcha su negocio.

La misión contempla algunas preguntas como: ¿qué hacemos?, ¿cuál es el tipo de negocio?, ¿a qué se dedica?, ¿cuál es su público objetivo?, ¿con qué ventajas competitivas cuenta?, ¿que lo diferencia de la competencia?

##### 3. Visión

Apunta a la imagen que la empresa quiere transmitir a futuro; su proyección. La visión es una expectativa ideal de lo que la empresa espera. La visión debe ser realista, pero sin

dejar de lado cierto margen de ambición para que motive y mueva al equipo y genere una proyección de futuro de cara a conseguir ciertos objetivos propuestos.

Para la definición de la visión de nuestra empresa, ayuda responder a algunas preguntas como: ¿qué se quiere lograr?, ¿dónde se quiere estar en el futuro?, ¿para quién se hará?, ¿se ampliará nuestra zona de actuación?

#### **4. Propuesta de valor**

La propuesta de valor es una estrategia que pone en marcha la empresa para distinguirse de sus competidores por algo en concreto y así obtener el beneplácito del público. Se trata de destacar en que es mejor un negocio y cómo va a beneficiar eso a las personas que utilicen esos servicios o productos y no los de la competencia.

#### **5. Objetivos**

Los objetivos de una empresa son los estados o situaciones que la empresa pretende conseguir en el futuro utilizando sus recursos disponibles presentes y los previsibles.

- Objetivos generales: Son genéricos, de manera que lo que plantean son directrices. Son las metas a largo plazo. Deben concretarse de forma clara, de manera que todos sepan hacia dónde ir. La visión de la empresa es el principal objetivo general.
- Objetivos auxiliares: Son aquellos que sirven de apoyo a los principales y son mucho más concretos. De esta forma, una vez sabemos dónde ir, toca elegir el camino y para eso se necesitan estos objetivos auxiliares o complementarios. Están expresados siempre en cantidades monetarias y tiempo de consecución.

#### **6. Análisis FODA**

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas), también conocido como análisis DAFO, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa, institución, proyecto o persona, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz cuadrada.

- Fortalezas: Para realizar el análisis interno de una corporación deben aplicarse diferentes técnicas que permitan identificar dentro de la organización qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores internamente.
- Debilidades: Las debilidades se refieren a todos aquellos elementos, recursos de energía, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. También se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, aspectos de mercado, aspectos organizativos, aspectos de control. Las debilidades son problemas internos que, una vez identificados y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

- Oportunidades: Las oportunidades son aquellos factores positivos que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados y pasar a ser fortalezas.
- Amenazas: Las amenazas son problemas o situaciones malas, externas, que pueden afectar directamente a la existencia de la organización, y que una vez teniendo estas amenazas, es necesario diseñar una estrategia óptima para poder solucionar dichos problemas.

## 7. Análisis PEST

El análisis PEST (factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos) es una herramienta que se encarga de investigar e identificar los factores generales que afectan a las empresas o marcas para establecer una estrategia adecuada y eficaz.

Se destacan cinco grupos de factores externos:

- Políticos-legales: Factores de tipo gubernamental que afectan al desempeño de las entidades. Los más destacados son la política fiscal, las restricciones al comercio y la industria, y los aranceles. También hay que incluir situaciones como las guerras, los gobiernos, entre otras.
- Económicos: Dentro de los factores económicos hay que destacar las tasas de cambio, tasas de interés, inflación, niveles de importación y exportación.
- Socio-culturales: En este campo se engloban los factores que están relacionados con las características básicas, las preferencias, los gustos y los hábitos de consumo de la sociedad: Edad, renta total disponible, tasa de crecimiento de la sociedad y educación.
- Tecnológicos: Las tendencias que se dan en el área de sistemas informáticos y nuevas tecnologías. En este aspecto la nueva era digital es un área a tener en cuenta dentro de las empresas.
- Ambientales: Factores tan relevantes como el cambio climático, las variaciones de las temperaturas y la conciencia ambiental son tenidos en cuenta para el desarrollo del análisis PEST.

## 8. 5 fuerzas de Porter

Michael Porter sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas:

- El poder del cliente.
- El poder del proveedor,
- Los nuevos competidores entrantes,
- La amenaza que generan los productos sustitutivos y

- La naturaleza de la rivalidad.

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

## **9. Cuadro de mando integral (CMI)**

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

Se trata de una herramienta de control de gestión, cuya función primordial es la implantación y comunicación de la estrategia a toda la empresa. El CMI contempla la actuación de la organización desde cuatro perspectivas:

- Finanzas: Rendimiento sobre las inversiones y valor añadido. *¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?*
- Procesos internos: Calidad, tiempos de respuesta, coste e introducción de nuevos productos. *¿En qué debemos sobresalir?*
- Clientes: Satisfacción, retención y cuotas de mercado. *¿Cómo nos ven los clientes?*
- Formación y crecimiento: Satisfacción de empleados y disponibilidad de los Sistemas de Información. *¿En qué debemos sobresalir?*

## **10. Mapa estratégico**

En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos Strategic Maps. El concepto fue introducido previamente por ellos mismos en el libro Balanced Scorecard (conocido en castellano como Cuadro de mando integral o CMI).

Los mapas estratégicos son una manera de proporcionar una visión macro de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su desempeño.

## 5. METODOLOGÍA

A continuación, se detallan las partes primordiales de la metodología junto con las herramientas de investigación que permitirán reunir y procesar la información necesaria para la realización del plan estratégico.

Para la creación de los capítulos, se tomó como base el *Modelo de diseño y ejecución de estrategias de negocio* de Enrique Jofré, considerando las variantes necesarias en términos de fondo para transformarlo en un modelo estratégico empresarial.

### 1. Proceso Declarativo

Se debe realizar una recopilación de la información estratégica disponible en la página oficial de la empresa y posteriormente confirmar junto a la gerencia (CEO, CTO Y COO). En caso de rechazar la información, se les pedirá exponer los anhelos y aspiraciones de la organización mediante el diseño de una declaración estratégica.

El objetivo es detallar explícitamente el propósito o misión, visión, identidad o valores y propuesta de valor de Centry que permitirá sentar las bases de la estrategia a plantear.

### 2. Proceso Analítico

Se realizará un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) con el objetivo de comprender el contexto interno y externo en el cual está inmersa la empresa. Para llevarlo a cabo se dividirá la información en interna y externa.

Para la información interna, se considerarán los recursos tangibles e intangibles de la empresa, los que se conseguirán mediante recopilaciones de la información existente y reuniones con trabajadores de las distintas áreas que posee Centry. Con esto se pretende analizar las fortalezas y debilidades de la empresa.

Por otra parte, la información externa se recopilará mediante un análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST) y competitivo a través de las 5 fuerzas de Porter. Para el primero se buscará información principalmente en la web, mientras que para el segundo se pretende realizar reuniones de demostración con la competencia bajo el nombre de una empresa ficticia para evitar potenciales problemas con el envío de información, además de recolectar la información existente en su página web. Con esto se pretende analizar las oportunidades y amenazas que envuelven a la empresa.

Finalmente, se diseñará una matriz FODA para definir las estrategias mediante las combinaciones de cada uno de los factores que la componen.

### 3. Proceso de Ejecución

Mediante el análisis de los capítulos mencionados anteriormente, se realizará la formulación de la estrategia principal de la empresa.



Para la generación de los objetivos estratégicos se considerarán las perspectivas del Cuadro de Mando Integral o Balance Scorecard (CMI/ BSC por sus siglas en inglés) de Kaplan y Norton, teniendo la estrategia descrita en el punto anterior.

Para el diseño de metas y el análisis de impacto de la estrategia, se hará un análisis financiero considerando ingresos, egresos y rentabilidad. Este punto se espera realizar por medio del análisis de datos existentes de la empresa, además de recopilar información mediante reuniones con el directorio.

La idea es ir iterando en el análisis para poder corregir las proyecciones, es por esto que se pretende generar reuniones cada 2 semanas con el directorio para añadir consideraciones a la propuesta.

#### **4. Proceso de control de compromisos**

Para el control de compromisos se generarán iniciativas considerando elementos del mapa estratégico de Kaplan y Norton, desde donde se desprenden planes de acción para llevarlos a cabo, junto con una valorización de cada uno.

Esta valorización se añadirá a las proyecciones y se considerará el impacto que tendrán.

#### **5. Proceso de compensación.**

Tal como indica Enrique Jofré, *necesariamente cualquier instancia de transformación de las organizaciones requiere hacerse cargo de las motivaciones de las personas. No obstante, las organizaciones presentan incoherencias entre el mensaje que transmiten desde la óptica estratégica y los planteamientos efectivos.* Es por esto que se pretenden generar incentivos para los trabajadores de la empresa con el fin de compensar el trabajo que implique la implementación de la estrategia.

Estos incentivos deben ir ligados a las metas expuestas en el proceso de ejecución.

## **6. ALCANCES**

El proyecto se desarrollará a nivel de diseño, por lo cual su alcance se reduce a lo planteado anteriormente en la metodología, que comprende hasta la formulación del plan estratégico como una propuesta robusta y respaldada para la empresa, junto a las métricas correspondientes para su posterior valorización.

Por temas de tiempo no se incluye la implementación del trabajo en la empresa y, por ende, tampoco una validación de las métricas definidas en la propuesta, Sin embargo, se pondrá a disposición de la empresa el trabajo realizado junto a los requerimientos para su implementación.

## 7. PROCESO DECLARATIVO

Con el objetivo de recolectar información sobre la declaración de principios de la empresa, se buscó en la página web oficial <https://home.centry.cl/> la misión, visión y valores existentes.

Para corroborar dicha información, se tuvo una reunión con la gerencia de la empresa, donde se expusieron los lineamientos actuales junto con las definiciones de cada uno de sus componentes mediante una presentación (Anexo A). Teniendo en consideración estos antecedentes, se les preguntó si estaban de acuerdo con ellos.

Ante la negativa frente a la pregunta, se pidió a los participantes generar los deseos oficiales para la empresa, teniendo en cuenta la información expuesta. Finalmente, se concluyen las siguientes declaraciones estratégicas.

### 7.1. Misión

*Otorgar la mejor experiencia omnicanal y multicanal de la industria tecnológica teniendo en el centro de nuestros servicios a los clientes con fuerte foco en la eficiencia y aumento de ventas. Nuestro objetivo es otorgar una solución robusta y estable acompañada de las herramientas más innovadoras del mercado, potenciado por la mejor atención al cliente de nuestra industria.*

### 7.2. Visión

*Ser el punto principal de conexión para el ecosistema global del e-commerce, donde las marcas lograrán potenciar su canal online con los diversos actores del ecosistema bajo el servicio más estable e innovador del mercado potenciado por la mejor atención al cliente. Nuestra meta es generar el mayor índice de felicidad para nuestros clientes y colaboradores que logren retroalimentarse bajo ambiente propicio para generar las innovaciones y mejoras continuas en nuestra plataforma.*

### 7.3. Valores.

- Comunicación.
- Empatía.
- Colaboración.
- Transparencia.
- Confianza.
- Calidad, tanto del servicio al cliente como de la plataforma.

#### **7.4. Propuesta de valor**

La propuesta de valor de Centry se basa en: *Automatizar procesos de venta del mundo del e-commerce, conectando el mundo físico con el mundo online, diferenciándose por un servicio de calidad y una plataforma robusta.*

#### **7.5. Recomendaciones**

La elaboración de los puntos anteriores fue realizada en su totalidad por la gerencia, sin embargo, se recomienda reevaluar la misión y visión, manteniendo el foco descrito pero expresado de manera más clara y concisa la idea acorde a su definición.

Se propone como nueva misión:

*Otorgar una experiencia amena para las empresas en su paso al comercio online, con un fuerte foco en ofrecer un servicio de calidad.*

Con esta nueva definición se toma la idea central del motivo por el que existe la empresa que sería el facilitar el acceso a la omnicanalidad, destacando que los clientes son empresas que venden o deseen vender en el comercio online y resaltando que el servicio debe ser de calidad.

Por otra parte, como visión se propone:

*Ser el punto principal de conexión para el ecosistema global del e-commerce, bajo el servicio más estable e innovador del mercado.*

En esta propuesta de visión se entiende el objetivo que espera lograr la empresa en un futuro, el cual consiste en ser la empresa líder no solo en Chile, si no que a nivel global, destacando en ofrecer el servicio más estable e innovador.

## **8. PROCESO ANALÍTICO**

### **8.1. Proceso analítico interno**

#### **8.1.1. Análisis activos intangibles: Ecosistema**

La empresa ofrece un servicio que facilita la omnicanalidad, permitiendo a los sellers vender en más de una plataforma web de manera fácil y en un solo sitio.

Para esto, cuenta con un ecosistema completo para ofrecer a los clientes las integraciones más cotizadas del país:

- 5 marketplaces: Linio, Dafiti, Mercadolibre, Paris, Ripley. Además de Falabella próximamente.
- 4 e-commerce: Shopify, Prestashop, Woocommerce y Jumpseller.
- 7 ERP: Bsale mediante conexión directa y SAP, Softland, Relbase, DeFontana, Odoo y Contaline mediante un desarrollador externo.
- 6 couriers: Mercadoenvíos, Enviame, Starken, Blue, Correos de Chile y Chilexpress, todas mediante desarrolladores externos.

La empresa cuenta con clientes presentes en Perú y Colombia, no obstante, las integraciones se siguen centrando en Chile a pesar las intenciones de expandir la empresa a esos territorios.

El principal problema de las conexiones por medio de desarrolladores externos es que tienen un costo adicional para el cliente, sin embargo, permiten un mayor grado de personalización.

La ventaja de los desarrolladores externos radica en que, si Centry desea realizar estas conexiones, requiere tiempo y dedicación por parte del área TI, sacándolos de sus tareas actuales.

#### **8.1.2. Análisis activos intangibles: Humanos**

La empresa se divide en tres áreas fundamentales para su funcionamiento:

- Informática (TI): A cargo de Elías Lama, CTO de la empresa. Se dedican a la creación de nuevas tecnologías y/o herramientas para mejorar el servicio otorgado, junto con solucionar incidentes que puedan ocurrir dentro de la plataforma.
- Soporte: A cargo de Camila Valbuena, COO de la empresa. Se encargan de resolver problemas y dudas de los clientes sobre la usabilidad del servicio, junto con reportar incidentes al área informática. Otra labor es realizar análisis del

funcionamiento de la plataforma. En Anexo B se muestran algunas métricas del área.

Dos veces a la semana realizan capacitaciones sobre el correcto uso de la plataforma, además de masterclass cada vez que se lanza una nueva herramienta.

Esta área se encarga también de las instalaciones de los nuevos clientes, encargándose de la homologación de productos hacia la plataforma y realizando capacitaciones semanales sobre su correcto uso.

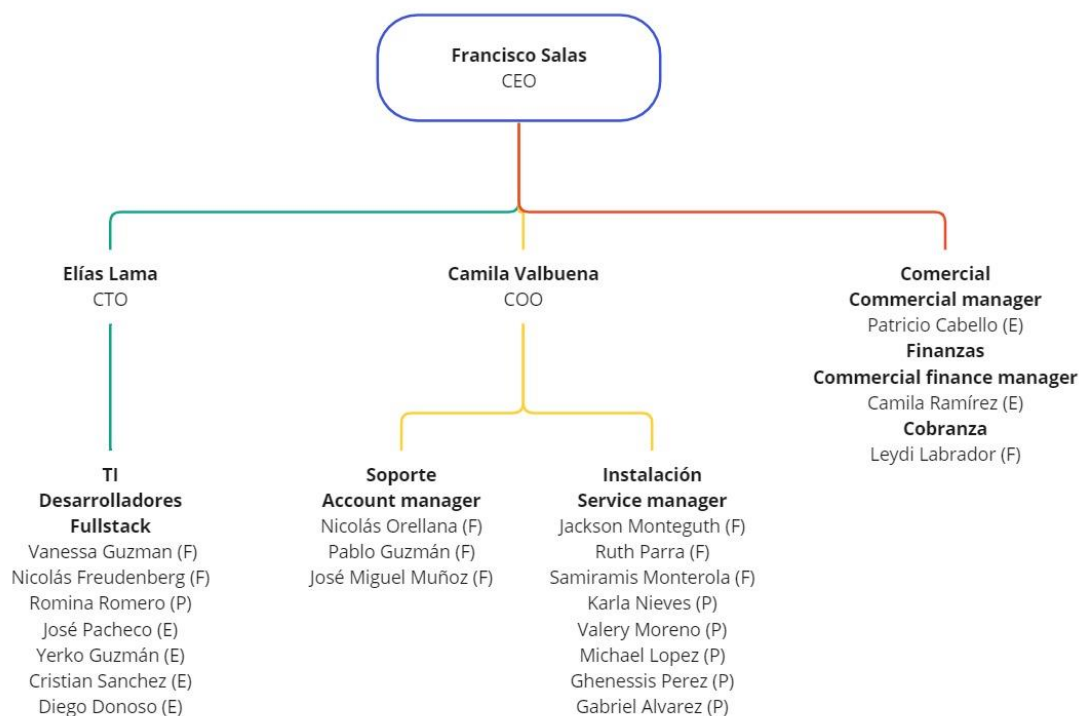
- Comercial: A cargo de Francisco Salas, CEO de la empresa. Ésta última área abarca temas principalmente de finanzas, cobranzas y comercial. Se encargan de buscar nuevos clientes y generar propuestas comerciales acordes a sus necesidades, junto con la respectiva cobranza del servicio y procurar que la empresa sea rentable.

Adicionalmente, se cuenta con una empresa externa encargada de la contabilidad de Centry.

A inicios del 2020 la empresa contaba con 11 trabajadores full time, sin embargo, producto de la pandemia y el incremento de las ventas online es que al año siguiente se realizó un proceso de reclutamiento, aumentando a 24 trabajadores entre ellos 12 full time (F), 6 part time (P) y 6 estudiantes en práctica o memoristas (E). Distribuidos en cada área como se puede apreciar en la *Ilustración 2*.

No obstante, esta alza de trabajadores también llevó consigo una alta tasa de renunciaciones, durante el año 2021 ocho personas decidieron dejar la empresa.

- 2 estudiantes que acabaron sus prácticas y decidieron no seguir en Centry.
- 3 practicantes que siguieron un tiempo part time y luego desistieron, principalmente por temas de carga académica y laboral.
- 3 trabajadores full time que renunciaron para emprender rumbo a nuevos desafíos y debido a no tener una definición clara de su puesto de trabajo.



*Ilustración 2: Distribución organizacional Centry 2021. Elaboración propia.*

### 8.1.3. Análisis recursos intangibles: Clientes

Los clientes de Centry son empresas de todos los tamaños que venden productos en más de un retail online y/o e-commerce, que buscan centralizar sus ventas en un solo canal.

Tal como se aprecia en la *Tabla 1*, la empresa cerró el 2021 con 214 clientes activos, 2 de estos en Perú y 2 en Colombia. En promedio 11,4 clientes al mes optaron por contratar el servicio de la empresa, llegando en junio y julio al punto más alto con 19 contratos a raíz de la contratación de dos practicantes que se encargaron de realizar hunting externo y al punto más bajo durante los últimos meses, debido a que el área quedó con solo un trabajador.

Sobre los clientes instalados, este número difiere del de clientes que aceptaron la propuesta debido a que el proceso de onboarding puede tardar un par de meses, tanto por problemas con la carga de datos como por falta de información que debe ser proporcionada por el cliente. Se considera como cliente vigente una vez terminada su instalación, ya que es desde ese momento cuando se comienza a cobrar su plan inscrito.

En el Anexo C se pueden ver los principales motivos de baja del servicio junto con razones de rechazo de propuesta comercial en los últimos meses del año 2021. Entre los principales motivos de salida se encuentran recortes de presupuesto, cambio en la estrategia y problemas de onboarding o con la plataforma. Sobre los rechazos comerciales, el principal motivo es por precios elevados o deciden optar por otras soluciones.

	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
Instalados	11	8	8	11	12	12	16	16	16	8
Salida	0	2	6	4	4	2	6	1	4	3
Total vigentes	140	151	157	159	166	174	184	194	209	214
Aceptaron propuesta	11	12	14	19	19	9	12	9	5	4

*Tabla 1: Evolución de clientes dentro de la empresa. Elaboración propia.*

#### **8.1.4. Análisis recursos tangibles: Financieros**

El modelo de ingresos principal es por suscripción, donde cada cliente paga un monto fijo o variable mensualmente según el plan pactado. Adicionalmente, se debe cancelar un monto único de set up por la homologación o carga de los productos hacia la plataforma.

El plan adecuado para cada cliente dependerá principalmente del tamaño de la empresa considerando 4 aspectos claves:

- Número de pedidos mensuales.
- Número de productos (SKUs) que tenga el cliente.
- Número de integraciones que desee realizar tanto en marketplaces, e-commerce propio, ERP o aplicación extra.
- Uso de API para creación de aplicaciones o lectura de información dentro de la plataforma.

Para diseñar los planes a la medida, se cuenta con un simulador (Anexo D) que considera estas variables entregadas por el cliente junto con datos históricos con los que calcula el valor mensual del plan en Unidades de Fomento (UF), teniendo una ganancia del 30%. Estos planes pueden ser fijos o variables, el último considera un monto por transacción cursada en Centry.

También existen planes genéricos enfocados en pequeñas y medianas empresas (*Ilustración 3 y 4*), los cuales pueden ser fijos o variables, siendo el variable un porcentaje de la venta efectuada dentro de la plataforma. Si el cliente se pasa de los límites de su plan debe volver a cotizar el servicio o bien pagar un monto definido por cada transacción extra.



Actualmente, el 36% de los clientes se encuentra suscrito al plan variable.



Ilustración 3: Planes fijos de Centry. Agosto 2021.



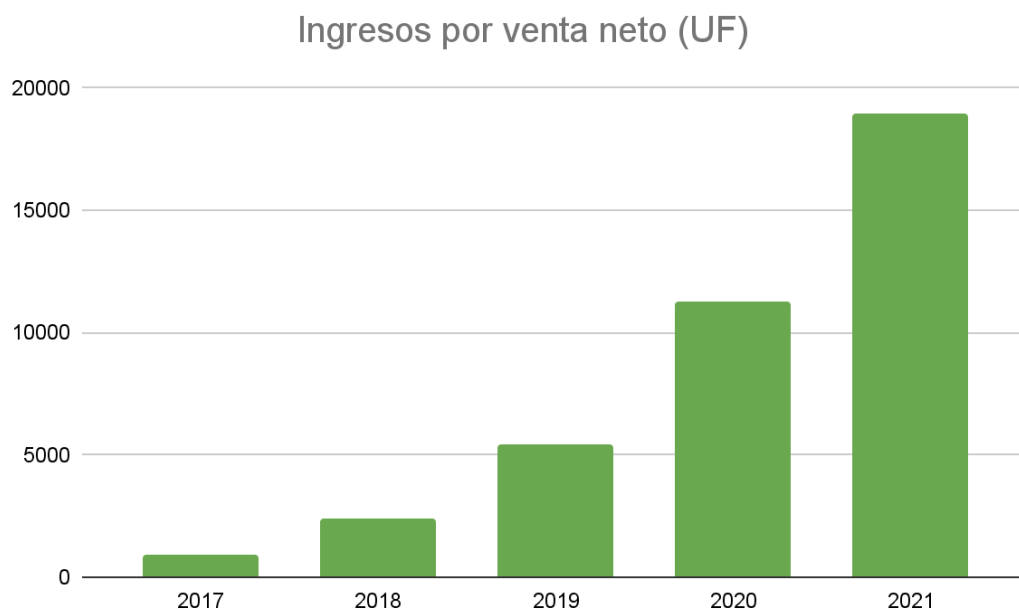
Ilustración 4: Planes variables de Centry. Agosto 2021.

El nivel de soporte varía dependiendo del plan al que se suscriba el cliente, tal como se detalla en el Anexo E.

Si bien, se han hecho esfuerzos por mejorar los planes teniendo en consideración los costos de la empresa, aún existen clientes con planes desactualizados o que sobrepasan sus límites pero que no se han podido cambiar debido, por una parte, a la falta de personal que revise dicha información; y por otro lado, porque los clientes han tenido problemas con la plataforma y el CEO prefiere esperar para evitar bajas en el servicio.

Otro punto importante es la falta de comunicación entre el área TI que realizó el simulador y el área comercial que lo utiliza, lo que produce que los trabajadores de dicha área desconozcan qué puntos toma en consideración el simulador para calcular los costos, ni cómo se distribuyen los egresos que tiene la empresa dentro de los planes pactados para asegurar una rentabilidad del 30%. Se intentó generar una reunión con el CTO y creador del simulador, sin embargo, no se pudo llevar a cabo.

Desde sus inicios en el 2017, la empresa ha tenido un crecimiento exponencial en términos de ventas (*ver Ilustración 5*), logrando ingresos de aproximadamente 19.000 UF netos el año 2021 (*ver Anexo F*), pasando de pequeña a mediana empresa.



*Ilustración 5: Ingresos por venta netos anuales en Centry. Elaboración propia.*

Sobre los egresos, el año 2021 se generaron gastos por alrededor de 26.650 UF, donde los mayores costos son el pago de sueldos (aproximadamente el 56%), seguido de los gastos por servidor Amazon Web Service (aproximadamente un 29%). Este último costo varía según el mes, llegando a costar en tiempos de cyber más del doble que un mes normal, lo cual produce fluctuaciones en la rentabilidad de la empresa, siendo algunos meses positiva y otros negativa.

Para poder funcionar, la empresa ha contado con diversos fondos que otorga el Estado y capital por parte de los accionistas. Actualmente cuenta con dos créditos vigentes otorgados por el Fondo de Garantía para Pequeños Empresarios (FOGAPE). El primero por un monto de \$40.000.000 en 60 cuotas de \$817.743 que vence el 04/05/2026 y el otro por \$15.000.000 en 12 cuotas de \$1.326.279 que vence el 25/07/2022.

#### **8.1.5. Análisis de recursos tangibles: Tecnológicos**

La empresa al tener un modelo tipo SaaS (Software as a Service) cuenta con una plataforma robusta creada principalmente por Elias Lama (CTO) de Centry que es primordial para la empresa. La continuidad operacional depende principalmente del correcto funcionamiento de los servidores, para los cuales se cuenta con dos empresas que otorgan dicho servicio, la primera es Amazon Web Service y la segunda Oracle.

Constantemente se están haciendo actualizaciones a la plataforma con la finalidad de otorgar más herramientas que faciliten la omnicanalidad en los clientes, sin embargo,

producto de la capacidad limitada del área TI e incidentes cada vez más frecuentes dentro de la plataforma actual es que se debe estar postergando constantemente el lanzamiento de estas herramientas.

Para responder los tickets de soporte se cuenta con Zendesk, que es un software de servicio que facilita la atención al cliente.

Para temas de cobranza, se cuenta con una plataforma propia de la empresa que extrae la información de cada cliente con el objetivo de monitorear mes a mes si excede su plan y deben migrar a otro, junto con facilitar la facturación de los planes variables. Como sistema de ventas se contrató a una empresa externa llamada Relbase, con la cual se realizan las facturas electrónicas tanto para Chile como las de exportación.

#### **8.1.6. Análisis de recursos tangibles: Físicos**

La empresa cuenta con un lugar de trabajo ubicado en Vitacura, cuyo acceso no cuenta con locomoción colectiva directa lo que presenta un problema para los trabajadores que deben tomar alternativas al transporte público que suelen ser costosas. No obstante, esto no es una gran desventaja para los clientes debido a que no se atiende de manera presencial.

Otro problema es que la locación no cuenta con los permisos necesarios para poder ser utilizada como dirección comercial y tributaria, por lo que se utiliza una dirección distinta para estos temas. Dicho escenario debe ser regularizado para evitar situaciones indeseadas ante una eventual fiscalización.

El mobiliario y aparatos tecnológicos son de buena calidad, lo que facilita el trabajo en la oficina. Si bien cada trabajador utiliza su propio computador, la empresa cuenta con 4 computadores a disposición ante eventuales problemas, además de ofrecer ayuda económica en caso de necesitar algún tipo de servicio técnico.

#### **8.1.7. Resultado análisis interno**

Tema	Subtema	Resultado	Nivel
Activos intangibles: Ecosistema	Conexiones internas	Fortaleza	Medio
	Conexiones externas	Debilidad	Medio
Activos intangibles: Humanos	Personal capacitado	Fortaleza	Alto
	Bajas lamentadas	Debilidad	Medio
Activos intangibles:	Cantidad de clientes	Fortaleza	Medio

Cientes	Bajas del servicio	Debilidad	Medio
Activos tangibles: Financieros	Crecimiento empresa	Fortaleza	Medio
	Baja rentabilidad	Debilidad	Alto
	Planes clientes	Fortaleza	Media
Activos tangibles: Tecnológicos	Incidentes en la plataforma	Debilidad	Medio
	Aplicación de cobranza	Fortaleza	Medio
Activos tangibles: Físicos	Oficina	Debilidad	Alto
	Elementos electrónicos	Fortaleza	Bajo

*Tabla 2: Resultado análisis interno de Centry. Elaboración propia.*

## **8.2. Proceso analítico externo**

### **8.2.1. Análisis PEST**

#### *1. Entorno Político-Legal*

En Chile, actualmente no existe una ley que regule directamente al e-commerce, sin embargo, la Ley del consumidor junto con la ley sobre Documentos Electrónicos y Firma Electrónica afectan a este sector.

- Ley N° 19.496: Establece normas sobre protección de los derechos de los consumidores, refundida por decreto con fuerza de ley 3 el 31 de mayo del 2021. Dentro de esta ley existen artículos específicos para el e-commerce, donde se indica que se debe cumplir con al menos:
  - Informar a tus clientes el precio, características relevantes de tu producto o servicio, modalidades y plazos de entrega, costos asociados al despacho, formas de pago y cualquier otra información que consideres relevante.
  - Debes informar a tus clientes los datos de contacto de tu empresa, e idealmente los datos de quién es el representante legal de la misma.
  - Respetar la garantía 3×3, en el caso de que falle el producto que vendiste dentro de los 3 primeros meses, debes repararlo, cambiarlo o devolver lo pagado a elección del consumidor.

- Tienes que respetar lo ofrecido en la publicidad.
- Para las compras realizadas por Internet, tus clientes tienen el derecho a retracto dentro de los 10 días siguientes desde que tu cliente recibió el producto o contrató el servicio.

Estos puntos son relevantes para la empresa, pues se deben considerar como elementos necesarios dentro de la plataforma, ya que la información otorgada por el cliente será finalmente la que se publique en los e-commerce y marketplaces, por lo tanto, cualquier falla en la publicación de esta información podría llevar a eventuales problemas judiciales, donde el cliente tendría protección de esta ley, es por esto se que considera una amenaza de nivel medio.

- Ley N° 19.799: Sobre documentos electrónicos, firma electrónica y servicios de certificación de dicha firma. Dicha ley presenta un principio de equivalencia del soporte electrónico y del soporte papel, donde todo aquello contenido en formato electrónico tiene la misma validez que un documento en papel.
- Reglamento general de protección de datos (GpRD): En Europa cuentan con un reglamento relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de sus datos personales y a la libre circulación de estos datos.

## 2. *Entorno Económico*

La incertidumbre asociada a la pandemia y la aparición de nuevas variantes, junto con la discusión de una nueva constitución y el cambio de gobierno, han hecho que los mercados reacciones, provocando una volatilidad que se espera se mantenga el 2022.

El dólar ha sido el activo que más ha reflejado esta incertidumbre. En nuestro país el tipo de cambio cerró el año 2021 en \$852.86, provocando la mayor alza registrada en un año en la historia de \$141.8.

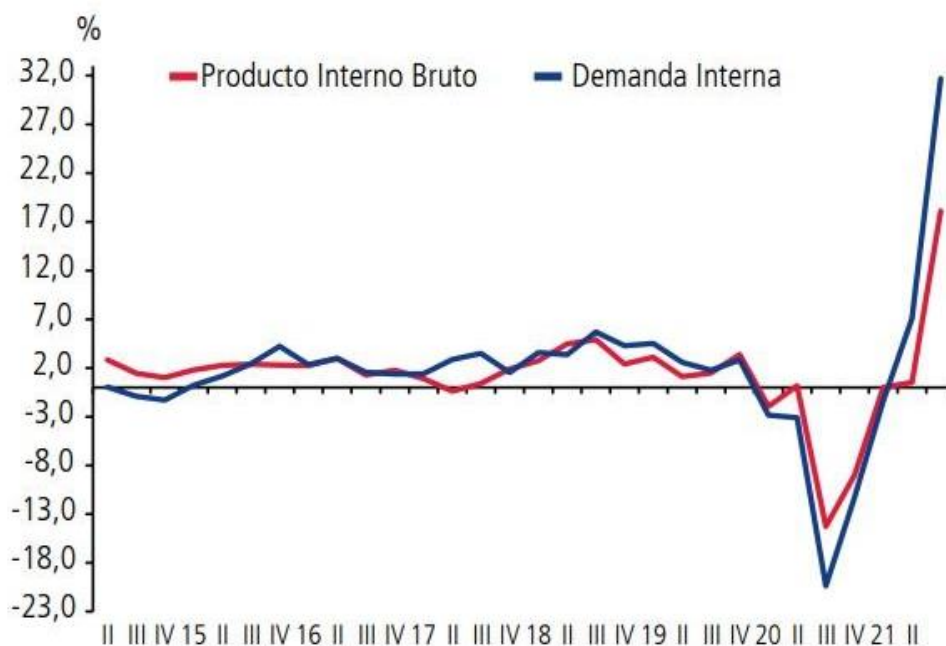
Sin embargo, entre todas las economías del mundo, el peso fue la undécima moneda con peor desempeño frente al dólar. El tipo de cambio subió 19.9%, la mayor alza porcentual desde la registrada en 2008.

Marcos Correa, economista jefe del BICE Inversiones señala que para el 2022 se espera que en la medida que la incertidumbre local vaya disminuyendo, veamos una apreciación del peso acercándose a \$800.

Si bien, el Producto Interno Bruto (PIB) tuvo una notable baja al inicio de la pandemia en marzo del 2020, actualmente la economía de Chile continúa por una marcada senda de recuperación. El PIB del país creció 18,1 % en el segundo trimestre de 2021 respecto a igual periodo de 2020, de acuerdo con los datos del Banco Central.

En ese lapso hubo un aumento generalizado en las actividades económicas, mayor gasto

social del Gobierno, retiros parciales de los ahorros de los fondos de pensiones y un avance notorio de la vacunación contra el Covid-19.



*Ilustración 6: Variación porcentual del PIB y la demanda interna respecto al mismo periodo del año anterior. Fuente: Valora Analitik.*

Como la empresa gana en los planes variables una comisión por venta, este aumento en el PIB presenta una oportunidad de crecimiento. Además, cuando las empresas comienzan a vender más mediante los marketplaces es cuando surge la necesidad de contratar los servicios de Centry.

### 3. Entorno Socio-Cultural

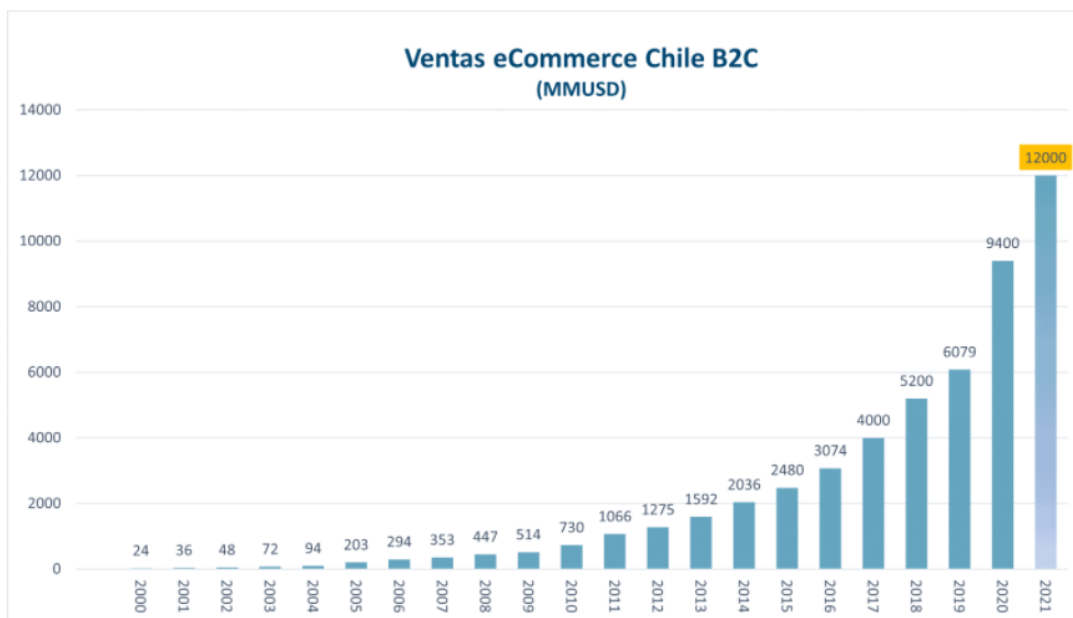
El escenario actual producto de la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2 tiene al mundo entero en un contexto de confinamiento e incertidumbre, lo que ha beneficiado al comercio electrónico debido a las normas sanitarias de cuarentena y cierre de espacios públicos.

La Cámara de Comercio de Santiago (CCS), basada en datos de compras realizadas con tarjetas de crédito o débito de Transbank, informa que las compras online han visto acelerado su crecimiento desde marzo del 2020. Las compras en internet presentaron un incremento de 119% en marzo, 145% en abril y cerca del 200% para junio comparado con el año 2019.

La contribución del e-commerce a la economía chilena minorista ha aumentado significativamente. Pasó de una contribución del 1,2% en 2019 al 6,3% en 2020 según el reporte 2021 de la CCS “Perspectivas Económicas del Sector Comercio”. Los datos de la CCS estiman que el 78% de internautas chilenos compran en línea.

Es muy probable que, aunque pase la crisis por la pandemia, las compras en línea

mantengan su ritmo de crecimiento. Esto se debe a que las personas descubrieron la comodidad de "ordenar y recibir en casa".



*Ilustración 7: Ventas e-commerce Chile histórico (MMUSD). Fuente: CCS.*

#### 4. Entorno Tecnológico

Chile es el país latinoamericano con el porcentaje más alto de acceso a Internet: con más de 15.78 millones de personas conectadas, que alcanza al 85% de la población total conectados, ya sea, a una red social, internet, teletrabajo, entre otras. En contraste con otros países latinoamericanos, al cierre del primer trimestre del 2020, Perú reportó que solo el 40,1% de su población tiene conexión a internet en sus hogares, lo que marca un gran contraste y diferencia entre ambos países vecinos.

Entre 2020 y octubre de 2021, se extendieron 4.425 kilómetros de red de fibra óptica (FTTH) en 51 comunas del norte, centro y sur del país, pasando por distintas localidades, muchas de las cuales figuran en el barómetro de la banda ancha de Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile (Subtel), con altos niveles de vulnerabilidad digital.

#### 8.2.2. Análisis competitivo

Para el análisis competitivo se buscó información de la competencia en sus sitios web, junto con reuniones de demostración de la plataforma bajo una empresa ficticia, con el objetivo de recibir información sin prejuicio por ser de la competencia. El detalle se encuentra en el Anexo G.

#### 5. Competencia directa

Actualmente la empresa compite directamente con Multivende, quienes cuentan con

aproximadamente 250 clientes presentes en Chile, Perú y Colombia, siendo la gran mayoría de sus clientes empresas chilenas.

Multivende cuenta con:

- 5 marketplaces: Linio, Dafiti, Mercadolibre, Paris y Ripley. Además, una vez sea posible pretenden instalar Falabella.
- 5 ecommerce: Shopify, Prestashop, Woocommerce, VTEX y Magento.
- 12 ERP: RetailPRO, Odoo, SAP, Manager, Blueline, Bsale, DeFontana, Flecline, Facele, Openfactura, Softland y DBNet
- 6 couriers Chilexpress, Alas. Enviame, Mercadoenvíos y Blue.

Su modelo de ingresos es similar a los planes fijos de Centry, contando con 4 planes que consideran límites de transacciones, SKUs, conexiones y nivel de soporte.

Gold	Platinum	Enterprise	Advanced
UF 10   Fee Mensual	UF 20   Fee Mensual	UF 35   Fee Mensual	UF 100   Fee Mensual
SETUP 24 UF	SETUP 40 UF	SETUP 60 UF	SETUP 150 UF
1.000 transacciones en promedio	2.000 transacciones en promedio	5.000 transacciones en promedio	15.000 transacciones en promedio
500 skus hijos	1.500 skus hijos	3.500 skus hijos	10.000 skus hijos
3 conexiones a canales de venta	4 conexiones a canales de venta	5 conexiones a canales de venta	5 conexiones a canales de venta
Nivel 1 Soporte	1 Integración vía API/App Store	1 Integración vía API/App Store	2 Integraciones vía API/App Store
ELEGIR PLAN	ELEGIR PLAN	ELEGIR PLAN	ELEGIR PLAN

*Ilustración 8: Planes Multivende. Agosto 2021.*

## 6. Competencia minoritaria

Aunque su presencia en el país aún es pequeña, Yuju y Anymarket son empresas extranjeras que se están abriendo paso en el mercado chileno.

- Yuju: Con presencia en México (73%), Colombia (24%), Chile (2%), Perú (0,5%) y otros como USA, Panamá (0,5%). No especifica el número total de clientes.

Cuenta con:

- 12 marketplaces: Mercadolibre, Amazon, Dafiti, Linio, Mercado Ripley, Wish, Elektra, Sanborns, Sears, Claro shop, Liverpool y Walmart.
- 5 ecommerce: Shopify, Prestashop, Woocommerce, Magento y VTEX.



- 7 ERP: SAP, Gestionix, Odoo, Seisa, Siigo, Microsoft Dynamics y Aspel.
- 4 couriers: DHL, FedEx express, Estafeta y Redpack.

Su modelo de ingresos considera un valor mensual a cobrar al cliente que depende del total de ingresos que tenga la empresa que contrata el servicio. Dentro de su página web se encuentra un simulador que te entrega el monto del plan según ingresos.



*Ilustración 9: Cotización Yuju. Agosto 2021.*

- **Anymarket:** Presente en Brasil, México, Argentina, Perú, Colombia y Chile, cuenta con más de 1500 clientes.

Actualmente cuenta con la integración de:

- 38 marketplaces.
- 32 ecommerce.
- 21 ERP.
- 9 herramientas financieras y logísticas.

Su modelo de ingresos es similar a los planes variables que ofrece Centry, considerando limitaciones en integraciones y SKUs y cobrando un fijo más un porcentaje de la venta.

Plan	Start	Standard	Performance	Enterprise
Valor	149 USD + 1% ventas	290 USD + 1% ventas	349 USD + 0.9% ventas	599 USD + 0.8% ventas
Integración	2	6	10	Ilimitado
SKUs	1.000	5.000	10.000	Ilimitado

*Tabla 3: Planes Anymarket. Junio 2021.*

Ambas empresas han mostrado su interés por comprar parte de las acciones de Centry como parte de su estrategia de expansión, siendo Anymarket la que aún mantiene conversaciones con los accionistas con el objetivo de comprar el 31,5% de la empresa para convertirse en accionistas mayoritarios.

El CEO de la empresa comenta que las decisiones estratégicas seguirán siendo tomadas principalmente por él junto con el CTO y la COO de Centry.

### **8.2.3. 5 fuerzas de Porter**

#### *1. Amenaza de los nuevos competidores*

Iniciar una empresa como Centry requiere principalmente de un especialista capaz de realizar la plataforma web, junto con las conexiones a los marketplaces por lo que la inversión inicial es baja-media. Por otra parte, dado que es una industria relativamente nueva, aún existen espacios en la generación de valor que pueden ser explotados. En términos de barreras de entradas, no existen mayores impedimentos para generar una empresa SaaS.

Considerando lo anterior, la amenaza de los nuevos competidores puede clasificarse como alta, pues si bien existe una barrera en la creación del software, una vez realizado existe espacio para el crecimiento y generación de la empresa.

#### *2. Poder de negociación de los proveedores*

Esta industria depende principalmente de servicios de cloud computing para poder funcionar. Para la obtención de este insumo existen varios proveedores en el mercado, por ende, el poder de negociación de los proveedores es medio, pues si bien son un elemento esencial, existe la posibilidad de cambiar de proveedor.

#### *3. Poder de negociación de los compradores*

Los clientes pueden consultar precios y establecer comparaciones entre las opciones existentes en el mercado, además de analizar los factores de diferenciación que puedan existir entre una empresa y otra en cualquier momento, por lo que una vez que el cliente contrata el servicio puede cambiar de proveedor, pagando el costo de set-up.

Es por esto que el poder de negociación de los compradores es alto.

#### *4. Amenaza de productos o servicios sustitutos*

Considerando que la necesidad principal que atiende esta industria es facilitar a los clientes la venta online, las alternativas para suplir esta necesidad no son muchas: pueden contratar a una persona que realice ese trabajo directamente en cada plataforma o pueden optar por un SaaS que realice dicho servicio.

En este caso, la fuerza podría considerarse como media-baja.

#### *5. Rivalidad existente entre competidores de la industria*

En la actualidad, si bien existe principalmente un competidor en Chile, cada vez van llegando más empresas que ofrecen el mismo servicio, lo que, sumado a una estrategia de diferenciación poco clara, producen que esta fuerza sea alta.

#### 8.2.4. Resultados análisis externo

Tema	Subtema	Categoría	Nivel
Entorno Político-Legal	Ley n° 19.496	Amenaza	Media
	Ley n° 19.799	Neutro	-
	GpRD	Neutro	-
Entorno Económico	PIB	Oportunidad	Media
Entorno Socio-Cultural	Aumento compras online	Oportunidad	Alta
Entorno Tecnológico	Acceso internet	Oportunidad	Media
Análisis de competencia	Nuevos competidores	Amenaza	Alta
	Poder de negociación con proveedores	Amenaza	Media
	Poder de negociación de los compradores	Amenaza	Alta
	Productos o servicios sustitutos	Amenaza	Media-Baja
	Rivalidad entre competidores	Amenaza	Alta

*Tabla 4: Resultado análisis externo de Centry. Elaboración propia.*

### 8.3. Matriz FODA

	<b>Oportunidades</b> 1. PIB 2. Aumento compras online 3. Acceso internet	<b>Amenazas</b> 1. Ley n° 19.496 2. Competencia mayoritaria 3. Potencial entrada de nuevos competidores 4. Poder de negociación proveedores y compradores 5. Competencia
<b>Fortalezas</b> 1. Conexiones internas 2. Personal capacitado 3. Cantidad de clientes 4. Crecimiento de la empresa	<b>Estrategia FO</b> 1. Potenciar servicios en el extranjero.	<b>Estrategia FA</b> 1. Retención de clientes.
<b>Debilidades</b> 1. Conexiones externas 2. Bajas lamentadas en personal 3. Bajas del servicio de clientes 4. Baja rentabilidad 5. Incidentes en la plataforma 6. Oficina	<b>Estrategia DO</b> 1. Desarrollo de mejoras en la plataforma. 2. Enriquecer ecosistema de conexiones 3. Retención del personal	<b>Estrategia DA</b> 1. Diseñar estrategias para captación de nuevos clientes 2. Regularizar aspectos legales.

*Tabla 5: Estrategias según Matriz FODA. Elaboración propia.*

## **9. PROCESO DE EJECUCIÓN**

### **9.1. Formulación de la estrategia**

Mediante el análisis de la matriz FODA, se desprenden diversas estrategias que atienden a los factores internos y externos que afectan a la compañía que, junto a los elementos de la declaración estratégica, permiten definir los lineamientos principales de la estrategia.

La estrategia principal se centrará en el liderazgo en los productos y el potenciamiento de la expansión.

Para analizar los efectos y costos asociados a la aplicación de la estrategia se realizaron proyecciones para los ingresos y egresos durante el primer año de implementación, considerando 3 casos en función a los clientes entrantes, esto debido a que los ingresos de la empresa dependen directamente de la venta del servicio:

- Caso Optimista: 15 clientes nuevos mensuales.
- Caso Neutro: 12 clientes nuevos mensuales.
- Caso Pesimista: 8 clientes nuevos mensuales.

Este trabajo se realizó considerando información histórica de la empresa y fue revisado y validado en conjunto con el directorio de la empresa.

Las consideraciones y el análisis detallado se encuentran en el Anexo H.

### **9.2. Objetivos estratégicos**

Para definir los objetivos estratégicos se utilizan las cuatro perspectivas del Balance Scorecard de Kaplan y Norton.

Las metas se obtienen mediante el análisis de ingresos y egresos proyectados, considerando que se cumple al menos con el caso neutro. El detalle se encuentra en el Anexo H.

### 9.2.1. Perspectiva financiera

Objetivos	Indicadores	Meta
F1: Asegurar sostenibilidad financiera	Margen de utilidad neta anual	+112.500 USD
	Rentabilidad cliente	al menos 30%
F2: Incrementar los ingresos	Ventas totales netas anuales	+900.000 USD
	Crecimiento anual	+50%
F3: Potenciar ventas en el extranjero	Ventas por exportación	+10.000 USD

*Tabla 6: Objetivos e indicadores perspectiva financiera. Elaboración propia.*

### 9.2.2. Perspectiva del cliente

Objetivos	Indicadores	Meta
C1: Enriquecer ecosistema	Número de conexiones propias	al menos 5 nuevas
C2: Retención de clientes	Número de bajas de clientes	máximo 3 mensuales
	Encuestas de satisfacción a clientes	resultado medio/alto.
C3: Aumentar base de clientes	Número de clientes nuevos	+144 anual

*Tabla 7: Objetivos e indicadores perspectiva del cliente. Elaboración propia.*

### 9.2.3. Perspectiva de los procesos internos

Objetivos	Indicadores	Meta
O1: Aumentar la innovación	Nuevas tecnologías implementadas	20% más anuales
	Número de incidentes	20% menos anuales
O2: Otorgar el mejor servicio al cliente	Número de tickets enviados a soporte	20% menos anuales
	Encuesta satisfacción clientes	Resultado medio/alto
O3: Mantener cumplimiento legal	Análisis jurídico / Auditorias	Solucionar la totalidad de los problemas (actuales y futuros)

*Tabla 8: Objetivos e indicadores perspectiva de los procesos internos. Elaboración propia.*

### 9.2.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivos	Indicadores	Meta
A1: Mejorar retención de empleados	Tasa de rotación	Menor al 15% anual
	Encuesta satisfacción empresa	resultado medio/alto
A2: Mejorar la productividad	Tiempo promedio resolución de ticket	2 hrs clientes normales 1.5 hrs clientes VIP
	Tiempo promedio solución incidentes	20% menos primer año

*Tabla 9: Objetivos e indicadores perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Elaboración propia.*

## 10. PROCESO DE CONTROL Y COMPROMISOS

### 10.1. Diseño de iniciativas por objetivo

Considerando los objetivos estratégicos es que se generan iniciativas para llevarlos a cabo.

	Mapa estratégico	Objetivo	Iniciativa
PF	Aumentar ingresos	F1: Asegurar sostenibilidad financiera	I1: Actualizar planes de clientes que sobrepasan sus límites o no son rentables
			I2: Claridad respecto a los costos por cliente
		F2: Incrementar los ingresos	I3: Contratar empresa de marketing
		F3: Potenciar ventas en el extranjero	I4: Marketing en Perú y Colombia
PC	Otorgar servicio de calidad	C1: Enriquecer ecosistema	I5: Realizar conexiones propias de la empresa
		C2: Retención de clientes	I6: Contratar KAM
		C3: Aumentar base de clientes	I7: Contratar empresa de marketing
PPI	Producir productos innovadores	O1: Aumentar la innovación	I8: Contratar más personal de TI
		O2: Otorgar el mejor servicio al cliente	I9: Capacitar a todos los trabajadores de soporte
		O3: Mantener cumplimiento legal	I10: Contratar servicios de asesoría jurídica
PA	Fuerza laboral calificada	A1: Mejorar retención de empleados	I11: Reestructuración interna de la empresa
		A2: Mejorar la productividad	I12: Contratar más personal de TI

*Tabla 10: Desarrollo interno del Balance Score Card. Elaboración propia.*

Se ordenan las iniciativas en planes de acción, planteados en orden de relevancia.

*Plan de acción: Reestructuración interna de la empresa.*

Es necesario definir claramente cada uno de los roles de los trabajadores y trabajadoras de la empresa mediante una descripción de tareas y labores, a partir de las cuales se deben generar metas y compromisos por área. Además, se deben caracterizar los procesos existentes en cada área.



Se recomienda la utilización de metodologías *Agile* y *Lean* para este punto.

Encargado	Plazo	HH semanal	Presupuesto total
Gerencia (CEO/COO/CTO)	12 semanas	2 horas	\$900.000
Analista	12 semanas	40 horas	\$2.400.000

*Tabla 11: Presupuesto para la reestructuración de la empresa. Elaboración propia.*

*Plan de acción: Contratación de personal*

La capacidad de las áreas junto con las renunciadas ocurridas durante el año y la propuesta de reestructurar internamente la empresa hacen imperiosa la necesidad de contratar personal. Además, se considera el contratar a una empresa externa que se encargue del marketing tanto en Chile como en el extranjero.

Área	Nº contratados	Sueldo	Presupuesto
TI	2 junior	\$1.600.000	\$3.200.000
	1 senior	\$2.500.000	\$2.500.000
Soporte	1 KAM	\$400.000	\$400.000
Comercial	1 junior	\$800.000	\$800.000
Marketing CH	-	-	\$1.500.000
Marketing PE	-	-	\$1.200.000
Marketing CO	-	-	\$1.200.000
Ecosistema	1 junior	\$800.000	\$800.000
TOTAL			\$10.300.000

*Tabla 12: Presupuesto para la contratación de personal. Elaboración propia.*

Se proponen además meses óptimos para contratar a cada persona o servicio, priorizando la contratación de los trabajadores TI junto con la agencia de marketing debido a que son parte relevante otros objetivos.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
TI												
S												
C												
MCH												
MP												
MCO												
ECO												

*Tabla 13: Carta Gantt para la reestructuración de la empresa. Elaboración propia.*

Para realizar este punto se requieren \$104.400.000 el primer año.

*Plan de acción: Asegurar sostenibilidad financiera*

Se debe analizar el simulador de costos por cliente existente para asegurar que efectivamente esté considerando todos los costos que tiene la empresa.

Además, es necesaria una revisión de los planes existentes y sus capacidades, ya que existen clientes que sobrepasan los límites estipulados por su plan lo que implica que ya no sean rentables para la empresa.

Encargado	Plazo	HH semanal	Presupuesto total
TI	5 semanas	20 horas	\$888.888
Comercial	8 semanas	30 horas	\$1.200.000
TOTAL			\$2.088.888

*Tabla 14: Presupuesto para asegurar sostenibilidad financiera. Elaboración propia.*

*Plan de acción: Capacitación del personal*

Capacitar a los instaladores para que puedan resolver tickets junto con enseñar sobre el correcto uso del simulador al área comercial permitirá distribuir tareas sin necesidad de contratar a más personal.

Encargado	Plazo	HH semanal	Presupuesto total
Soporte-Instalación	4 semanas	10 horas	\$644.444
TI - Comercial	1 semana	10 horas	\$238.888
TOTAL			\$883.332

*Tabla 15: Presupuesto para la capacitación del personal. Elaboración propia.*

## 11. PROCESO DE COMPENSACIÓN

Realizar proyectos que requieran una transformación dentro de organizaciones precisa hacerse cargo de las incongruencias que puedan surgir entre lo que la empresa y el empleador quieren.

Para mantener la motivación dentro del equipo, se proponen bonificaciones en caso de cumplir con las metas propuestas en cada objetivo con el fin de que el trabajo se vea reflejado tanto en la empresa como en el empleado.

Se proponen las siguientes bonificaciones:

Área	Bonificación	Cumplimiento meta
Comercial	\$150.000	+15 clientes nuevos por mes
	\$100.000	+12 clientes nuevos por mes
Soporte	\$150.000	Al trabajador del área con mejor desempeño
TI	\$200.000 en aumento de sueldo	Luego de 6 meses de trabajo

*Tabla 16: Bonificación mensual por área. Elaboración propia.*

Dado el contexto de pandemia, la empresa ha decidido dar facilidades para el trabajo remoto, lo que permite que los empleados puedan vivir en zonas lejanas a la región metropolitana siempre y cuando cuenten con una conexión a internet estable para trabajar.

Las relaciones interpersonales dentro de la empresa deben afianzarse, por lo que se propone realizar eventos de distensión, ya sea presencial como virtual, donde el objetivo sea principalmente conocerse entre áreas.

El CEO se debe preocupar de estar al tanto sobre las motivaciones de los trabajadores, por lo que se recomienda realizar semestralmente reuniones uno a uno con cada empleado para conocer sus aspiraciones dentro de la empresa.

## 12. CONCLUSIONES

En el presente estudio se desarrolló el plan estratégico para la empresa, considerando una estrategia de liderazgo en los productos y potenciamiento de la expansión, en base a la declaración de principios y el análisis del entorno interno y externo.

Adicionalmente, se otorgaron herramientas para la implementación de la estrategia junto con la evaluación económica para cada plan de acción incluyendo compensaciones para los trabajadores en caso de cumplir con las metas planteadas.

Con la implementación de este plan, se espera que el crecimiento económico de la empresa sea de al menos un 50% el primer año y una rentabilidad positiva de aproximadamente 112.500 USD.

Se afirma que el estudio cumple con el objetivo principal que es definir el plan estratégico para la empresa *Centry Innovaciones SpA*, de acuerdo a lo que los socios deseen para el futuro de la empresa, junto con el control de ésta. Del mismo modo que se cumplen los objetivos específicos planteados al inicio del trabajo, logrando completar a cabalidad el estudio.

Un punto a destacar es que el plan estratégico permite modificaciones y creación de nuevos planes de acción a futuro, teniendo siempre en cuenta la declaración de principios de la empresa y el contexto en el que se encuentra inmersa.

Si bien, la empresa ha logrado crecer a lo largo de los años, convirtiéndose en la plataforma líder en Chile de omnicanalidad, ha llegado a un punto en el que se hace inviable mantener su posicionamiento sin una estrategia clara. Esto se ve reflejado en temas de orden y rendimiento, en conjunto con la amenaza latente a raíz del aumento de la competencia. Es por esto que tener un plan estratégico para la empresa se hace imperioso, partiendo desde la base de una reestructuración interna.

Durante todo el proceso se priorizó la investigación mediante información histórica de la empresa y fuentes confiables, en conjunto con el feedback constante de la directiva y los empleados, lo cual permite darle robustez al estudio.

Actualmente, el plan estratégico fue aprobado por la empresa y se está trabajando para llevarlo a cabo, por lo que se reafirma una vez más el cumplimiento del objetivo.

### 13. BIBLIOGRAFIA

1. Centry. Nuestra empresa. Centry.cl [En línea]. <<https://home.centry.cl/empresa/>>
2. Westreicher, Guillermo (06 de agosto, 2020). Estrategia. Economipedia.com. [En línea]. <<https://economipedia.com/definiciones/estrategia.html>>
3. Crecer. Misión y visión en la empresa. ¿Por qué son importantes? Crecer.cl. [En línea]. <<http://www.crecer.cl/importancia-mision-vision-empresas/>>
4. Peiró, Rosario. (16 de mayo, 2018). Propuesta de valor. Economipedia.com. [En línea] <<https://economipedia.com/definiciones/propuesta-de-valor.html>>
5. Rus Arias, Enrique. (10 de abril, 2020). Objetivos de una empresa. Economipedia.com. [En línea]. <<https://economipedia.com/definiciones/objetivos-de-una-empresa.html>>
6. Sevilla Arias, Andrés. (10 de diciembre, 2016). Ventaja competitiva. Economipedia.com. [En línea]. <<https://economipedia.com/definiciones/ventaja-competitiva.html>>
7. Wikipedia (11 octubre, 2021 última edición). Mapa estratégico. Wikipedia.org. [En línea]. <[https://es.wikipedia.org/wiki/Mapa\\_estrat%C3%A9gico](https://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico)>
8. Quiroa, Myriam. (07 de diciembre, 2019). Investigación de mercado. Economipedia.com. [En línea]. <<https://economipedia.com/definiciones/investigacion-de-mercado.html>>
9. Wikipedia (07 de julio, 2021 última edición). Análisis FODA. Wikipedia.org. [En línea]. <[https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_FODA](https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_FODA)>
10. Páez, Francisco. (23 de octubre, 2012). El cuadro de mando integral: qué es y para qué sirve. Cmigestion.es. [En línea]. <<https://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>>
11. Riaza, Álvaro. (29 de abril, 2020). Qué es la estructura organizacional. Bizneo.com. [En línea] <<https://www.bizneo.com/blog/estructura-organizacional/>>
12. Luco, Andrés. (24 de enero, 2022). ¿Por qué es importante un Plan Estratégico? Businessconsulting.cl. [En línea] <<https://www.businessconsulting.cl/por-que-es-importante-un-plan-estrategico/>>
13. ThePowerMBA. Las 5 fuerzas de Porter: análisis de las fuerzas competitivas de una empresa. [En línea] <<https://www.thepowermba.com/es/blog/las-5-fuerzas-de-porter>>

14. Francisco Torreblanca (octubre, 2018). Análisis PEST: factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Franciscotorreblanca.es. [En línea] <<https://franciscotorreblanca.es/analisis-pest/>>
15. Cámara Nacional Comercio Servicios Turismo (17 de junio, 2021). Ventas online de las principales categorías del retail aumentaron un 195% el primer trimestre. Cnc.cl. [En línea] <<https://www.cnc.cl/ventas-online-de-las-principales-categorias-del-retail-aumentaron-un-195-el-primer-trimestre/#:~:text=Resultados%20Primer%20Trimestre%202021,un%20incremento%20anual%20de%20197%25.>>
16. Tito Huamaní, Pedro L. (mayo, 2003). Importancia del planteamiento estratégico para el desarrollo organizacional. UNMSM. [En línea] <[https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05\\_n10/importancia.htm](https://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm)>
17. Von Marttens, Hans. (30 de enero, 2020). Aspectos legales del e-commerce. Ármate.cl. [En línea] <<https://armate.cl/web/2020/01/30/aspectos-legales-del-e-commerce/>>
18. Moore, Karin. (9 de julio, 2020). Regulación del comercio electrónico. Latercera.com. [En línea] <<https://www.latercera.com/pulso/noticia/regulacion-del-comercio-electronico/NQ6NUTUOHJC6JKSP4HRYNCS2CU/>>
19. Diario constitucional (8 de abril, 2021). Ley N° 19.496: Proyecto de ley modifica la ley sobre Protección de los Derechos de los Consumidores, a fin de regular el procedimiento de término de contrato de servicios de telecomunicaciones. Diarioconstitucional.cl. [En línea] <<https://www.diarioconstitucional.cl/2021/04/08/proyecto-de-ley-modifica-la-ley-sobre-proteccion-de-los-derechos-de-los-consumidores-a-fin-de-regular-el-procedimiento-de-termino-de-contrato-de-servicios-de-telecomunicaciones/>>
20. Alessandri abogados. (28 de agosto, 2015). Comercio Electrónico en Chile. Alessandri.cl [En línea] <<https://alessandri.legal/CSC/pdf/Comercio%20Electronico.pdf>>
21. Valora Analitik. (18 de agosto, 2021). PIB de Chile registra histórico crecimiento del 18.1% en segundo trimestre. Valoraanalitik.com. [En línea] <<https://www.valoraanalitik.com/2021/08/18/pib-chile-registra-historico-crecimiento-18-1-segundo-trimestre/>>
22. Hostingnet. (4 de agosto, 2021). Cuántas personas tienen acceso a internet en Chile. Hostingnet.cl. [En línea] <<https://hostingnet.cl/blog/cuantas-personas-tienen-acceso-a-internet-en-chile/#:~:text=El%20acceso%20a%20internet%20en,unos%20108%20mil%20nuevos%20internautas.>>

23. El mostrador. (26 de noviembre, 2021). Red de fibra óptica se extendió 4.425 kilómetros entre 202 y octubre de 2021 en 51 comunas del país. Elmostrador.cl. [En línea] <<https://www.elmostrador.cl/dia/2021/11/26/red-de-fibra-optica-se-extendio-4-425-kilometros-entre-2020-y-octubre-de-2021-en-51-comunas-del-pais/>>
24. Equipo UDD Ventures. (11 de marzo, 2021). La evolución del e-commerce en tiempos de pandemia. Uddventures.udd.cl. [En línea] <<https://uddventures.udd.cl/blog/la-evoluci%C3%B3n-del-e-commerce-en-tiempos-de-pandemia>>
25. Haulmer. (2021). Clasificación de empresas. Haulmer.com [En línea] <<https://www.haulmer.com/blog/clasificacion-de-empresas/>>
26. Expande Online. (2020). Ecommerce Chile: Crecimiento histórico e influencia del Covid-19. Expandonline.cl. [El línea] <<https://expandonline.cl/blog/ecommerce-chile/#:~:text=Ventas%20por%20ecommerce%20a%20nivel%20mundial&text=El%20crecimiento%20del%20comercio%20electr%C3%B3nico,estima%20un%20crecimiento%20del%2017%25.>>>
27. Alvino, Clay. (23 de abril, 2021). Estadísticas de la situación digital de Chile en el 2020-2021. Branch.com.co. [En línea] <<https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-chile-en-el-2020-2021/>>
28. Molina, Tomás. (1 de marzo, 2021). E-commerce en el país salta 234% en 5 años: ¿Cómo será el próximo quinquenio y cuánto gastan online los chilenos? Emol.com. [En línea] <<https://www.emol.com/noticias/Economia/2021/03/01/1013410/Ecommerce-Chile.html>>
29. Lever, George. (15 de octubre, 2020). Tendencias del ecommerce en Chile. Ecommerceccs.cl. [En línea] <<https://www.ecommerceccs.cl/tendencias-del-ecommerce-en-chile/>>
30. Multivende. [En línea] <<https://multivende.com/>>
31. Anymarket. [En línea] <<https://anymarket.cl/>>
32. Yuju. [En línea] <<https://yuju.io/>>
33. Roncancio, Gabriel. ¿Qué es el Balanced Scorecard o cuadro de Mando Integral? Un resumen. Gestión.pensemos.com. [En línea] <<https://gestion.pensemos.com/que-es-el-balanced-scorecard-o-cuadro-de-mando-integral-un-resumen>>

34. Conexión ESAN. (13 de julio, 2016). Planes y jerarquías de objetivos en las empresas. Esan.edu.pe. [En línea] <<https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/planes-y-jerarquias-de-objetivos-en-las-empresas>>
35. González Fernandez, Carlota. (27 de mayo, 2019). “Agile” vs “Lean”: ¿cuál es la diferencia? Bbva.com. [En línea] <<https://www.bbva.com/es/agile-vs-lean-cual-es-la-diferencia/>>
36. Jofré Rojas Enrique. (marzo, 2002). Modelo de Diseño y Ejecución de Estrategias de Negocios, Serie Gestión N°35.
37. Kaplan, Robert y Norton, David (2004). Mapas estratégicos Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles.
38. Kaplan, Robert y Norton, David (febrero, 1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance.



## ANEXOS

### A. Presentación declaración estratégica



#### DEFINICIONES



##### MISIÓN:

Hace referencia a la actividad que ejerce la empresa dentro del conjunto del mercado. En la misión se puede detallar el tipo de público al que se orienta el negocio y los factores que distinguen a la empresa a la hora de poner en marcha su negocio.

La misión contempla algunas preguntas como: ¿qué hacemos?, ¿cuál es el tipo de negocio?, ¿a qué se dedica?, ¿cuál es su público objetivo?, ¿con qué ventajas competitivas cuenta?, ¿que lo diferencia de la competencia?

##### VISIÓN:

Apunta a la imagen que la empresa quiere transmitir a futuro; su proyección. La visión es una expectativa ideal de lo que la empresa espera. La visión debe ser realista pero sin dejar de lado cierto margen de ambición para que motive y mueva al equipo y genere una proyección de futuro de cara a conseguir ciertos objetivos propuestos.

Para la definición de la visión de nuestra empresa, ayuda responder a algunas preguntas como: ¿qué se quiere lograr?, ¿dónde se quiere estar en el futuro?, ¿para quién se hará?, ¿se ampliará nuestra zona de actuación?

##### PROPUESTA DE VALOR:

La propuesta de valor es una estrategia que pone en marcha la empresa para distinguirse de sus competidores por algo en concreto y así obtener el beneplácito del público. Se trata de destacar en que es mejor un negocio y cómo va a beneficiar eso a las personas que utilicen esos servicios o productos y no los de la competencia.

## MISIÓN Y VISIÓN ACTUAL



**MISIÓN:** "otorgar la mejor experiencia omnicanal y multicanal del mundo para nuestros clientes con foco en la eficiencia y aumento de ventas. Nuestro equipo de trabajo está constantemente en búsqueda de una mejor calidad de servicio en todos los ámbitos posibles para consolidarnos como el mejor software omnicanal, y la empresa con mayor índice de felicidad interna y externa"

**VISIÓN:** "los esfuerzos de la organización se orientan a estar siempre a la vanguardia de la industria tecnológica. A partir de esa premisa, el objetivo es cumplir con las exigencias de una sociedad que avanza hacia una vida cada vez más digitalizada, creando valor a largo plazo para nuestros inversionistas, colaboradores, clientes y developers"

**VALORES:**

- Comunicación
- Empatía
- Colaboración
- Transparencia
- Confianza

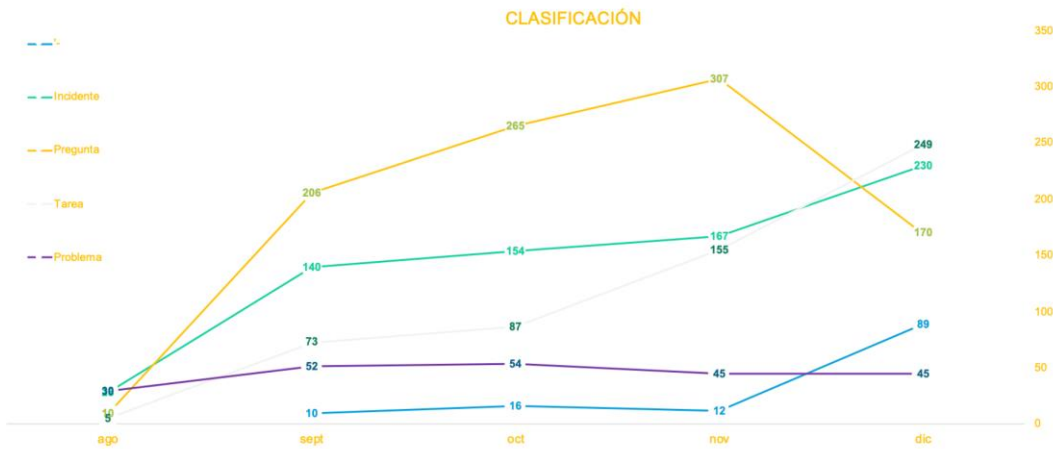
## B. Métricas de soporte

### SOPORTE

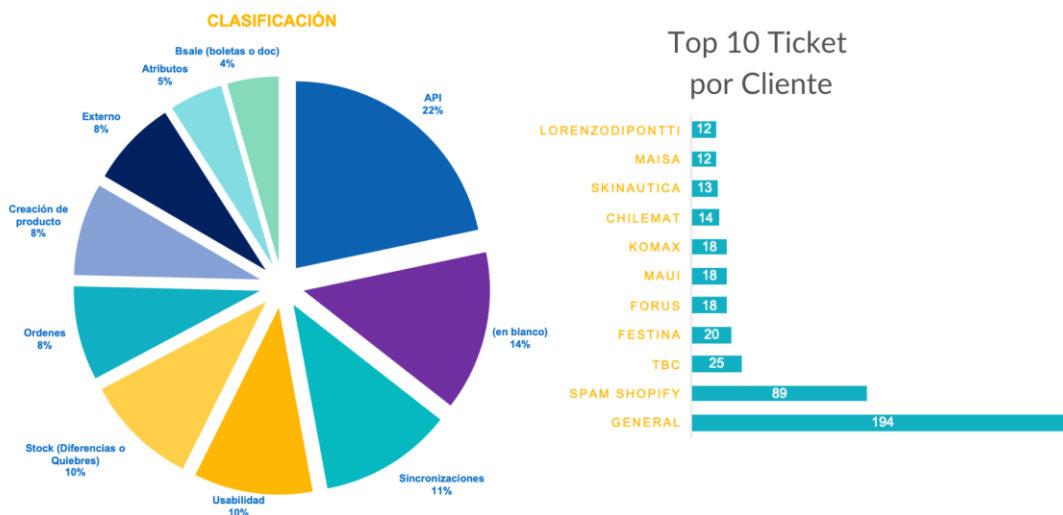


		Ticket Recibidos	Tickets promedio x cliente
Estandar		4,3% 783 ↑	18,2% 6,5 ↑
Tiempo 1 Respuesta	Tiempo de Resolución completa	Tickets Generados	Tasa de Satisfacción
188 min ↓ 24,6%	24,2hrs ↓ 38,5%	676 ↑ 4,5%/%	86.7% rated 7,8%
VIP			
Tiempo 1 Respuesta	Tiempo de Resolución completa	Tickets Generados	Tasa de Satisfacción
126 min ↓ 12,9%	18.2 hrs ↓ 83,5%/%	107	94.1% rated 15,5%

## SOPORTE



## SOPORTE



### C. Motivos de bajas de clientes y rechazo de propuesta comercial

Rechazada propuesta:

Agosto

- "El monto excede nuestro presupuesto."
- No viable debido a que nuestro desarrollo con WooCommerce no maneja multibodega
- "exceden a mi presupuesto de MYPE, además creo que no es la solución que necesito por que lo que busco es ERP que integre con mi web."
- Busca crear un marketplace de turismo
- Consultor Odoo
- Buscaba integrar el eCommerce de BSale

- *Por el momento debo desarrollar otros aspectos de la empresa, en el futuro evaluaré si es necesario y estratégico ingresar mis productos a otros marketplaces. Primero mi catálogo debe crecer, tengo alrededor de 40 productos. Muchas gracias por el contacto, pero por el momento no necesitaría nada más aparte de información en vídeos o para leer sobre su funcionamiento y los beneficios que le entregaría a mi empresa.*

### Septiembre

- *"Ya pude informarme respecto a los precios para la integración, y en este momento para nosotros no son viables. Por tal motivo hemos decidido dejar para el futuro esta conexión con Centry. "*
- *"Soy una PYME por el momento me parece muy caro el servicio."*
- *"Vi la propuesta, pero creo que nosotros no estamos en la capacidad de incursionar en esta plataforma aún."*
- *"Por ahora no nos interesa contratar un servicio adicional sino un pago único por una integración entre el inventario de bsale con el de woocommerce"*
- *"Solucionamos los problemas que teníamos con Shopify. Por el momento no vamos a necesitar sus servicios."*
- *"Evaluarán la solución a finales de este año 2021."*
- *"Evaluarán la solución a finales de este año 2021."*
- *"Por el momento no haremos la integración. Estamos en un proceso completo de revisión de las distintas áreas y oportunidades de mejoras de la empresa que tomará meses, y ahí revisaremos bien si hacemos esta integración o contratamos un software desde cero."*
- *"Mayor tracción en venta en verde, no marketplace. Nuestra plataforma les agrega mucho valor pero no para el segmento que trabajan al día de hoy."*

### Octubre

- *"Ya encontré la solución, gracias"*
- *"Muchas gracias por la información, solo estaba buscando alternativas y por ahora lo voy a dejar para más adelante."*
- *"Son muy altos los costos para mi empresa en este momento"*
- *"Nos interesaba el producto pero al no poder contar con una conexión sin necesidad de un tercero con Odoo se nos hace imposible contratarlos por los costos asociados. De igual modo muchas gracias por tu atención."*
- *"La verdad es que el presupuesto no nos acomoda, tenemos muy pocos productos que queremos sincronizar. Estamos viendo opciones más económicas, en caso nuestro volumen de venta aumente lo contactaremos."*
- *"Queremos sumar la plataforma pero necesitamos escalar más volumen por los costos de la plataforma."*
- *"Agradecemos el tiempo pero por el momento nos es imposible tomar lo sugerido, los motivos son 100% económicos"*

- *"Por ahora estamos enfocados en avanzar con otros proyectos que se encuentran en desarrollo."*
- *"Logré solucionar el problema del inventario, ya que mi plan de shopify incluye shopify pos y junto con astroselling que me ayuda a mantener en tiempo real mi inventario en mercado libre a un muy bajo costo."*
- *"Te agradezco la gestión y tiempo por explicar cómo funciona Centry; pero en esta oportunidad no tomaremos el servicio ya que optamos por otra **plataforma.**"*

### Noviembre

- *"Se la hice llegar a mi **cliente**, pero no se mostró interesado, en caso de que cambie de opinión me pondré en contacto con ustedes."*
- *"Por el momento nos decidimos por otra alternativa".*
- *"Si, lo que pasa es que el costo mensual me parece un poco elevado."*
- *"Agradezco la **información**, pero de momento los valores se encuentran algo elevados para mi empresa. Espero poder contactarlos en un futuro próximo"*
- *"Te agradezco la **oferta**, pero creo que aún el precio de "set up" es demasiado alto para nosotros, aún estamos partiendo como para pagar valores tan altos y los costos de todos nuestros productos ya subieron bastante con todo el contexto de la pandemia."*
- *"Finalmente decidimos continuar con Multivende ya que ya teníamos cuenta con ellos de antes"*
- *"Por lo pronto esperamos cerrar el año, tomarnos enero y febrero para programar el 2022 y ver en qué momento podemos definir el sistema centralizado a utilizar".*
- *"Gracias por todo el tiempo, pero no voy a tomar su sistema, me queda muy grande para las necesidades de mi oficina."*
- *Buscaban una integración simple entre BSale y WooCommerce, nosotros seremos su opción en una segunda fase de su negocio.*

### Diciembre

- *"Si lo **revise**, pero las tarifas se alejan mucho de lo que podría pagar por una plataforma del estilo."*
- *"Si lo **revisamos**, pero se escapa de nuestro presupuesto."*
- *Retomar contacto una vez tengamos integradas plataformas tales como Rappi, Pedidos Ya, Cornershop.*
- *"De momento nos hicieron una contraoferta en Multivende y nos conviene por lo que optaremos continuar. No descartamos en un futuro volver a solicitar alguna cotización para la mejora de las condiciones" (Se envió propuesta más agresiva, pero no hay comentarios)*

- *Lo que buscaba era que deseaba migrar el sitio web de Bsale a Shopify o algún ecommerce similar sin perder los datos de google. Camila Valbuena indica que no realizamos dicho servicio en específico y que depende de otras variables.*

Motivos abandono:

### Septiembre

- *"Te cuento que finalmente tomamos la decisión de integrar nuestro prestashop de forma directa con BSALE, integración que ya se encuentra funcionando de forma correcta."*
- *"Disconformidad con el proceso de instalación y mala operación en Centry (malas sincronizaciones, stock 0) + mala comunicación a nivel comercial por temas de BSAle."*
- *"Sentimiento de abandono por temas de usabilidad y capacitación"*
- *Disconformidad del proceso de onboarding. "La plataforma no era lo que yo esperaba"*
- *Por la cantidad de inconsistencias no razonables en sus integraciones.*

### Octubre

- *Por la cantidad de inconsistencias no razonables en sus integraciones. (No han realizado la conexión aún, es posible que sigan trabajando con nosotros, pero darán de baja los MKTs)*

### Noviembre

- *Problemas continuos de visibilidad de catálogo en Mercado Ripley.*
- *Cambio de modelo de negocio, se retiran de los MKT.*
- *No se lleva a cabo instalación por tema variantes con etiqueta personalizadas en Shopify. Retomarán una vez activo el desarrollo.*
- *"Necesitamos recortar gastos, por lo que es esencial eliminar este costo"*

### Diciembre

- *Darán de baja el marco online por temas de rendimiento y se quedarán únicamente con ventas físicas.*
- *"Por ahora no podemos llevarlo, vamos a utilizar otra estrategia y bajar los costos."*
- *"Esta decisión la hemos tomado como empresa a raíz de los problemas que hemos presentado durante el año, principalmente lo relacionado con problemas de emisión de boletas y descuadres de stock."*
- *"Los motivos principales son reducción de costos."*

## D. Simulador

Simulación				
	Con reservas	Sin reservas		
Pedidos	1.000			
Integraciones	7			
Cantidad SKU	150			
Uso API	1	No		
Planillas cargadas al día	1,0			
Promedio de productos por planilla	30			
Sincros manuales masivas al día	0,3		5	mensual
Cantidad de productos actualizados al día por API	0			
Cantidad de trabajo	34.500			
Cantidad de tickets	4			
Costo tickets	63.269			
Total a cobrar	80.064	81.051	2,710745266	
Costo por pedido	80	81		
<b>Total a cobrar</b>	<b>160.000</b>	<b>160.000</b>	5,351170569	UF
* Sincro masiva extra		1.082	0,03620088253	UF

## E. Niveles de soporte

### NIVELES SOPORTE



VÍA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
PASO A PASO (PREGUNTAS FRECUENTES) Material escrito	✓	✓	✓	✓
MASTER CLASS (VIDEOS DE PROFUNDIZACIÓN) Video	✓	✓	✓	✓
VIDEOS TUTORIALES Video	✓	✓	✓	✓
CAPACITACIONES GRUPALES SEMANA Video llamada	✓	✓	✓	✓
MASTER CLASS EN VIVO (QUINCENAL) Video llamada	✓	✓	✓	✓
MESA DE AYUDA: TICKETS DE SOPORTE OPERACIONAL Email	✓	✓	✓	✓
MESA DE AYUDA: TICKETS DE SOPORTE API Email	✗	✓	✓	✓
SOPORTE PARA RESOLUCIÓN DE INCIDENTES Telefónico	✗	✗	✓	✓

## NIVELES SOPORTE



VÍA	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
MEDIACIÓN PROBLEMAS TÉCNICOS MARKETPLACE - ECOMMERCE Email	×	×	✓	✓
SOPORTE VIP (FILA EXCLUSIVA) Email	×	×	×	✓
CANAL DE SOPORTE VIA WHATAPPS Chat	×	×	×	✓
ASISTENCIA EMERGENCIAS FINES DE SEMANA O FESTIVOS Bajo Evaluación	×	×	×	Bajo Evaluación
REUNIÓN PARA RESOLUCIÓN DE INCIDENTES Video llamada	×	×	4/mes	6/mes
CAPACITACIONES PERSONALIZADAS ASESORADAS Video llamada	×	×	×	2/mes
COSTUMER SUCCESS - TALLER ACOMPAÑAMIENTO AL VENDEDOR Video llamada	×	×	×	1/mes
MEDIACIÓN PROBLEMAS TÉCNICOS MARKETPLACE - ECOMMERCE Video llamada	×	×	×	1/mes

## F. Ventas netas de la empresa

	2017	2018	2019	2020	2021
Enero		5121684	6003371	18585537	36194124
Febrero	2380000	3123276	29037592	15771867	30707235
Marzo	\$1.324.034	\$3.255.826	\$4.830.303	\$21.428.457	\$30.569.768
Abril	\$178.851	\$3.547.779	\$10.816.859	\$17.830.779	\$36.754.529
Mayo	\$3.768.336	\$3.887.426	\$5.594.185	\$29.861.630	\$46.371.615
Junio	\$314.678	\$4.814.809	\$11.723.523	\$21.303.586	\$51.555.543
Julio	\$8.100.000	\$4.373.203	\$19.181.720	\$37.147.327	\$54.415.754
Agosto	\$3.617.150	\$10.859.442	\$9.448.571	\$27.622.523	\$50.249.447
Septiembre	\$3.368.200	\$6.760.494	\$19.475.895	\$43.250.302	\$53.966.365
Octubre	\$1.157.000	\$9.266.676	\$22.635.500	\$33.226.413	\$44.231.396
Noviembre	\$2.460.100	\$6.959.080	\$11.748.790	\$30.780.821	\$64.931.236
Diciembre	\$337.216	\$9.290.321	\$11.590.189	\$40.799.233	\$65.513.480
<b>TOTAL</b>	<b>\$27.005.565</b>	<b>\$71.270.016</b>	<b>\$162.086.498</b>	<b>\$337.608.475</b>	<b>\$565.460.492</b>



## G. Análisis de competencia

Tabla comparativa de Planes

Name	Centry	Multivende	Anymarket	Yuju
Precio base/Mes	PLANES FIJOS: Basic: \$147588.45. Standard: \$206623.83. Advanced: \$295176.90 Enterprise: \$442765.35. Planes con capacidad ILIMITADA: Pyme: \$1033119.15 + 1% de la venta Performance: \$295176.90 + 0,5% de la venta	gold: \$147588.45. platinum: \$295176.90. enterprise: \$442765.35 plan variable: % venta (1%) y plan variable / transaccion: grupo yaneken 160\$/transaccion	Plan Start \$104493.70 + 1% por pedido. Plan Standard \$174623.70 + 1% por pedido. Plan Performance \$244753.70 + 0,9% por pedido. Plan Enterprise \$420078.70+ 0,8% por pedido	El costo de Yuju marketplace es calculado de acuerdo a tus ingresos mensuales. ingresos mensuales: \$ 0, el costo mensual (\$34363.70), ingreso mensual: \$7363650.00, costo mensual( \$338026.60), ingreso mensual: \$15779250.00, Costo mensual( \$993742.10), ingreso mensual: \$241948500.00, costo mensual ( \$1337379.10)
costo Set Up	Planes fijos. Basic: \$236141.52 Standard: \$295176.90 Advanced: \$354212.28 Enterprise: \$531318.42 Planes con capacidad ILIMITADA: Pyme: \$236141.52 Performance: \$295176.90	gold: \$354212.28. platinum: \$590353.80. enterprise: \$885530.70		incluido
confeccion catalogo	Planes fijos: Basic: \$59035.38 Standard: \$118070.76 Advanced: \$177106.14 Enterprise: \$236141.52 Planes con capacidad ILIMITADA: Pyme: \$59035.38 Performance: \$88553.07			
transacciones	Planes fijos: Basic: 600 Standard: 1000 Advanced: 1500 Enterprise: 2400 Planes con capacidad ILIMITADA: Pyme: ilimitadas Performance: ilimitadas	gold: 400 platinum: 1000 enterprise: 1600		
Skus	Planes fijos: Basic: 800 Standard: 1500 Advanced: 2000 Enterprise: 4000 Planes con capacidad ILIMITADA: Pyme: ilimitadas Performance: ilimitadas	gold: 500 platinum: 1500 enterprise: 3000	Plan Start 1.000 Plan Standard: 5.000 Plan Performance: 10.000 Plan Enterprise: ilimitados	
Conexiones	Planes fijos Basic: 3 Standard: 5. Advanced: 5. Enterprise: 7. Planes con capacidad ILIMITADA: Pyme: ilimitadas Performance: ilimitadas	gold: 3 platinum: 4 enterprise: 5	Plan Start: 2 marketplace. Plan Standard: 6 Marketplace Plan Performance: 10 Marketplace Plan Enterprise: marketplace ilimitados + customer success senior	
Usuarios	Planes fijos Basic: 6. Standard: 8. Advanced: 12. Enterprise: 30. Planes con capacidad ILIMITADA: Pyme: ilimitadas Performance: ilimitadas	gold: 5 platinum: 10 enterprise: 25		gratis hasta 20 usuarios, luego se cobra \$3506.50 por cada Adicional

bodegas		gold: 1 platinum: 2 enterprise: 3		
Tienda Oficial		gold: 0 platinum: 1 enterprise: 3		
integracion API		gold: 0 platinum: 1 enterprise: 2		
Retiro en tienda		gold: 0 platinum: 1 enterprise: 3		
Repositorio de documentos		gold: No platinum: Si enterprise: Si		
Plantilla Personalizada				orden de venta en PDF, orden de compra en PDF, factura XML & PDF( \$ 70130.00)
SopORTE	incluido	Incluido		regular: incluido avanzado: \$70130.00 Club: \$1753250.00

## H. Proyecciones primer año implementación

Para la realización de este punto se consideran 3 escenarios en base a la cantidad de clientes entrantes, esto debido a que los ingresos de la empresa dependen directamente de la venta del servicio.

- Escenario optimista: promedio 15 clientes mensuales.
- Escenario neutro: promedio 12 clientes mensuales.
- Escenario pesimista: promedio 8 clientes mensuales.

Además, se considera una tasa de abandono de 3 clientes mensual.

Se calcula como ingreso neto mensual promedio por cliente \$218.487 y un costo de instalación promedio de \$551.423 en base a información histórica. Debido a que el 36% de los clientes son variables, se considera un ponderador de acuerdo a las ventas que suelen bajar en vacaciones de verano, pero subir en eventos como cyber day.

en	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic
0.95	0.95	1	1	1.1	1	1	1	1	1.1	1	1

Se espera una rentabilidad del 30% por cliente en base a los gastos recurrentes necesarios para que la empresas (es decir, no se considera la inversión necesaria para implementar esta estrategia dentro de la rentabilidad del cliente)

En los ingresos además se considera un aumento del 15% a partir de junio producto del funcionamiento de la instalación con Falabella.

Para el cálculo de los egresos, se consideran tres tipos de gastos: fijos, sueldos y servidores.

En los gastos fijos se consideran elementos como: arriendo oficina, insumos básicos, mensualidad de aplicaciones contratadas, pago a empresas externas, gastos financieros, además de considerar un margen de \$200.000 para otros gastos.

En sueldos, se consideran las bonificaciones en caso de cumplir las metas estipuladas en el proceso de compensación, los sueldos de las nuevas contrataciones y aumentos de sueldos a trabajadores antiguos.

Para el caso de los servidores se toma en consideración su fluctuación debido a que se deben solicitar más servidores en los meses de cyber day y se usan menos en enero y febrero.

	Enero/febrero	Meses normales	Cyber day
Costo por cliente	42187.5 USD	54843.75 USD	75937.5 USD

Considerando todo esto, más el presupuesto estipulado en cada uno de los planes de acción descritos en el proceso de control y compromisos, se calcula la rentabilidad proyectada de la empresa para el año 2022.

#### Caso optimista:

	ene 2022	feb 2022	mar 2022	abr 2022	may 2022	jun 2022
Ingresos	\$55,395,417	\$57,886,173	\$63,260,963	\$65,882,812	\$74,797,097	\$83,146,889
Egresos	\$48,575,567	\$61,471,192	\$63,409,342	\$64,421,654	\$78,876,467	\$75,111,279
Rentabilidad	\$6,819,850	-\$3,585,019	-\$148,379	\$1,461,157	-\$4,079,369	\$8,035,610

	jul 2022	ago 2022	sept 2022	oct 2022	nov 2022	dic 2022
Ingresos	\$86,211,830	\$89,276,771	\$92,341,713	\$104,294,983	\$98,471,595	\$101,536,536
Egresos	\$74,061,925	\$72,934,238	\$76,871,550	\$86,040,425	\$85,026,175	\$85,618,488
Rentabilidad	\$12,149,905	\$16,342,534	\$15,470,163	\$18,254,558	\$13,445,420	\$15,918,049

- Rentabilidad anual: \$100,084,478
- Ingresos: \$972,502,778
- Crecimiento: 72%

#### Caso neutro:

	ene 2022	feb 2022	mar 2022	abr 2022	may 2022	jun 2022
Ingresos	\$51,824,370	\$53,692,437	\$58,247,899	\$60,214,286	\$67,948,739	\$74,987,912

Egresos	\$49,509,942	\$48,291,660	\$61,910,873	\$62,775,107	\$68,671,217	\$61,527,576
Rentabilidad	\$2,314,428	\$5,400,777	-\$3,662,974	-\$2,560,822	-\$722,477	\$13,460,336

	jul 2022	ago 2022	sept 2022	oct 2022	nov 2022	dic 2022
Ingresos	\$77,286,618	\$79,585,324	\$81,884,029	\$92,074,959	\$86,481,441	\$88,780,147
Egresos	\$67,555,144	\$66,699,378	\$67,143,613	\$77,404,019	\$75,582,081	\$76,026,316
Rentabilidad	\$9,731,474	\$12,885,945	\$14,740,417	\$14,670,940	\$10,899,360	\$12,753,831

- Rentabilidad anual: \$89,911,236
- Ingresos: \$873,008,161
- Crecimiento: 54%

#### Caso pesimista:

	ene 2022	feb 2022	mar 2022	abr 2022	may 2022	jun 2022
Ingresos	\$46,503,361	\$47,541,176	\$51,004,202	\$52,096,639	\$58,257,983	\$63,455,088
Egresos	\$47,366,842	\$47,207,685	\$60,726,248	\$61,093,045	\$63,344,217	\$55,910,639
Rentabilidad	-\$863,480	\$333,491	-\$9,722,046	-\$8,996,406	-\$5,086,233	\$7,544,450

	jul 2022	ago 2022	sept 2022	oct 2022	nov 2022	dic 2022
Ingresos	\$64,732,147	\$66,009,206	\$67,286,265	\$75,127,406	\$69,840,382	\$71,117,441
Egresos	\$55,490,769	\$54,437,566	\$54,684,363	\$59,810,144	\$58,627,956	\$58,874,753
Rentabilidad	\$9,241,378	\$11,571,640	\$12,601,902	\$15,317,262	\$11,212,426	\$12,242,688

- Rentabilidad anual: \$55,397,072
- Ingresos: \$732,971,297
- Crecimiento: 29%

Las metas del proyecto se centrarán en cumplir al menos con el caso neutro, utilizando un cambio USD/CLP de \$800 CLP el dólar para hacer los cálculos.