

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA KUPRA SPA

Pablo Ignacio Arellano Soto
INGENIERÍA COMERCIAL

Julio 2026



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

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

Título del trabajo: DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA KUPRA SPA

Nombre del candidato(a): Pablo Ignacio Arellano Soto

Carrera / Grado: Ingeniería Comercial

Campus: Vitacura; **Departamento:** Ingeniería Comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Felipe Francisco Hernández Contreras, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

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

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

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

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

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

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

4.- FIRMAS

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

Fecha: 04-08-2026 **Firma:** 

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 04-08-2026 **Firma:** 

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

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA
KUPRA SPA**

Memoria presentada por

Pablo Ignacio Arellano Soto

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Tesis: **Mag. Felipe Francisco Hernández Contreras**

Julio 2026

TÍTULO DE MEMORIA:

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA KUPRA SPA”

AUTOR:

PABLO IGNACIO ARELLANO SOTO

TRABAJO DE MEMORIA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Mag. Felipe Francisco Hernández Contreras

Director de Tesis

Dr. Lionel Valenzuela

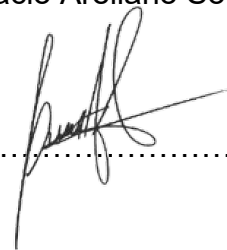
Correferente

Santiago, Julio 2026

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Pablo Ignacio Arellano Soto

Firma:

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Pablo', written over a dotted line.

Fecha: Julio 2026

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, quiero agradecer a Dios por acompañarme y guiarme a lo largo de este camino, y por darme la fortaleza necesaria para continuar en los momentos difíciles.

A mis padres, Rossana Graciela Soto Zamorano y Pablo César Arellano Pereira, quienes me brindaron la oportunidad de poder estudiar y por realizar innumerables esfuerzos y sacrificios para que pudiera desarrollarme tanto personal como profesionalmente. Gracias por su apoyo, confianza y por enseñarme que la vida cuesta, pero siempre hay que “echarle pa’ adelante”, por enseñarme el valor del trabajo, la responsabilidad y la constancia. Este logro también les pertenece, porque sin ustedes no habría sido posible llegar hasta aquí. A mi hermana María José Arellano Soto, por su cariño, compañía y apoyo incondicional. Gracias por estar presente en cada etapa, por entregarme palabras de ánimo cuando las necesité y por celebrar conmigo cada una de mis victorias.

A mi compañera de vida Camila Sánchez, por su amor, paciencia, comprensión y apoyo permanente. Gracias por estar a mi lado en todo momento, por confiar en mí y darme fuerzas siempre para seguir.

A mis amigos Matías, Cristian e Ignacio por todos los momentos compartidos, las risas, los momentos de estudio, por apoyarnos siempre entre todos y no dejar atrás a ninguno, fueron fundamentales en mi etapa universitaria.

A mis mascotas que fueron mi apoyo emocional siempre, Princesa, Lucky y Manchita, junto con aquellos que ya partieron de este mundo y les prometí lograrlo.

Además, agradecer a cada amigo, profesor y personas que conocí y aportaron sus conocimientos, enseñanzas, consejos y desafíos que aportaron en mi formación.

A todos ustedes, muchas gracias por confiar en mí, darme alientos y por haber sido parte fundamental de este proceso y de la construcción de este logro.

RESUMEN EJECUTIVO

La presente Memoria para optar al Título de Ingeniero Comercial tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para KUPRA SpA, empresa chilena dedicada a la comercialización de productos y servicios de seguridad industrial. La organización inició y formalizó operaciones a fines de 2025 e inicios de 2026. Si bien los fundadores poseen más de veinte años de experiencia en el rubro, la empresa no contaba con planificación estratégica formal, ni con lineamientos estratégicos, ni herramientas, lo que podría limitar su capacidad de crecimiento.

El estudio se desarrolló bajo un enfoque descriptivo, utilizando como modelo rector la Dirección Estratégica de Fred David, complementada con el Modelo de Negocios Canvas, el enfoque Lean Startup y la metodología de Objetivos y Resultados Clave. El procedimiento se estructuró en base al análisis del macroentorno y la industria, diagnóstico interno, formulación estratégica, diseño del plan, evaluación económica y establecimiento de mecanismos de control. Para lo que se aplicaron herramientas como PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, Cadena de Valor, VRIO, TOWS, CAME y Mapa de Posicionamiento Objetivo, utilizando entrevistas con los fundadores, observación directa, revisión documental e información pública.

Los resultados muestran que la empresa ingresa a un mercado técnico, regulado y con demanda permanente impulsada por las obligaciones legales de protección laboral. Sin embargo, la industria presenta rivalidad y elevado poder de negociación de clientes, por lo que competir exclusivamente en precios no resulta sostenible para una empresa emergente. El diagnóstico interno identificó activos intangibles como principales fortalezas (conocimiento técnico, red de contactos y condiciones preferentes con proveedores), no obstante, son ventajas que dependen de los socios y requieren transformarse en procesos, protocolos y capacidades.

A partir del diagnóstico se definió una estrategia de diferenciación con enfoque, orientada a pequeñas y medianas empresas que valoren la asesoría técnica, la atención personalizada y la rapidez de respuesta. El plan establece como metas al primer año alcanzar ventas mensuales de \$100 millones, una cartera de cuarenta

clientes activos y un margen bruto igual o superior a 25%, junto con la formalización de procesos y herramientas de gestión.

La evaluación económica proyectada para julio de 2026 a junio de 2027 muestra flujos positivos en los escenarios pesimista, base y optimista. En el escenario base, la meta de ventas se alcanza al mes once, con un flujo neto acumulado de \$103.077.904 y sin requerir financiamiento externo. En conclusión, el plan resulta viable bajo los supuestos establecidos y proporciona una guía para orientar el crecimiento, rentabilidad, el posicionamiento y el control de KUPRA SpA.

ABSTRACT

This thesis, submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Commercial Engineer, aims to design a strategic plan for KUPRA SpA, a Chilean company dedicated to the commercialization of industrial safety products and services. The organization initiated and formalized its operations in late 2025 and early 2026. Although its founders have more than twenty years of experience in the industry, the company lacked formal strategic planning, strategic guidelines, and management tools, which could limit its growth capacity.

The study was developed under a descriptive approach, using Fred David's Strategic Management model as the guiding framework, complemented by the Business Model Canvas, the Lean Startup methodology, and the Objectives and Key Results framework. The procedure was structured around the analysis of the macro-environment and the industry, internal diagnosis, strategic formulation, plan design, economic evaluation, and the establishment of control mechanisms. Tools such as PESTEL, Porter's Five Forces, Value Chain, VRIO, TOWS, CAME, and a Target Positioning Map were applied, using founder interviews, direct observation, document review, and public information.

The results show that the company enters a technical, regulated market with permanent demand driven by legal labor protection obligations. However, the industry presents high rivalry and elevated buyer bargaining power, making competition based solely on price unsustainable for an emerging company. The internal diagnosis identified intangible assets as the main strengths — technical knowledge, contact network, and preferential supplier conditions — although these advantages depend on the partners and need to be transformed into processes, protocols, and shared capabilities.

Based on the diagnosis, a focused differentiation strategy was defined, targeting small and medium-sized enterprises that value technical advisory, personalized service, and speed of response. The plan sets first-year targets of reaching monthly sales of CLP \$100 million, a portfolio of forty active clients, and a gross margin equal

to or greater than 25%, along with the formalization of processes and management tools.

The economic evaluation projected from July 2026 to June 2027 shows positive cash flows across pessimistic, base, and optimistic scenarios. In the base scenario, the sales target is reached by month eleven, with a net cumulative cash flow of CLP \$103,077,904 and without requiring external financing. In conclusion, the plan proves viable under the established assumptions and provides a guide to orient the growth, profitability, positioning, and control of KUPRA SpA.

Índice de contenido

1. INTRODUCCION	16
2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO	17
3. OBJETIVOS	19
3.1. OBJETIVO GENERAL	19
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
4. ALCANCE DEL ESTUDIO	20
5. METODOLOGÍA DE TRABAJO	21
5.1. ANTECEDENTES DEL MERCADO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL	21
5.1.1. Contexto histórico y evolución de la seguridad industrial	21
5.1.2. Descripción y estructura del mercado chileno de seguridad industrial	21
5.1.3. Tendencias y factores del entorno que condicionan el ingreso al mercado	21
5.2. DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO	22
5.2.1. Origen y proceso de formalización de la empresa	22
5.2.2. Estructura organizacional, portafolio y operación actual	22
5.2.3. Identificación de recursos, capacidades y estrategia inicial	22
5.3. CONCLUSIONES DEL ESTADO DEL ARTE	23
5.4. MARCO TEÓRICO	23
5.4.1. Conceptos clave	23
5.4.2. Herramientas de diagnóstico estratégico	23
5.4.3. Modelos de planificación y control estratégico	23
5.4.4. Conclusiones del Marco Teórico	23
6. ESTADO DEL ARTE	24
6.1. ANTECEDENTES	24
6.1.1. Contexto histórico y evolución de la seguridad industrial	24
6.1.2. Descripción y estructura del mercado chileno de seguridad industrial	26
6.1.3. Tendencias y factores del entorno que condicionan el ingreso al mercado	34
6.2. DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO	36
6.2.1. Origen y proceso de formalización de la empresa	36
6.2.2. Estructura organizacional, portafolio y operación actual	37
6.2.3. Identificación de recursos, capacidades y estrategia inicial	39
6.3. CONCLUSIONES DEL ESTADO DEL ARTE	40
6.4. MARCO TEÓRICO	41

6.4.1. Conceptos clave	42
6.4.2. Herramientas de diagnóstico estratégico	45
6.4.3. Modelos de planificación y control estratégico	50
6.4.4. Conclusiones del Marco Teórico	54
7. BASE METODOLÓGICA	56
7.1. ETAPAS DE RESOLUCIÓN	56
7.2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO	58
7.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	59
8. APLICACIÓN METODOLÓGICA.....	60
8.1. ETAPA 1 - ANÁLISIS DEL MACROENTORNO Y LA INDUSTRIA:	60
8.1.1. Análisis PESTEL	60
8.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	67
8.1.3. Síntesis y conclusiones de la Etapa 1	70
8.2. ETAPA 2 – DIAGNÓSTICO INTERNO:.....	71
8.2.1. Cadena de Valor	71
8.2.2. Análisis VRIO.....	73
8.2.3. Análisis FODA	76
8.2.4. Matriz TOWS (FODA cruzado)	79
8.2.5. Matriz CAME.....	81
8.2.6. Síntesis y conclusiones de la Etapa 2	84
8.3. ETAPA 3 – FORMULACIÓN ESTRATÉGICA:.....	86
8.3.1. Misión.....	86
8.3.2. Visión.....	86
8.3.3. Valores organizacionales.....	87
8.3.4. Propuesta de valor	87
8.3.5. Mapa de posicionamiento objetivo	88
8.3.6. Modelo de Negocios Canvas	91
8.3.7. Síntesis y conclusiones de la Etapa 3	93
8.4. ETAPA 4 – DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO:	95
8.4.1. Objetivos de largo plazo.....	95
8.4.2. Metas intermedias (3 y 6 meses)	97
8.4.3. OKRs por áreas	98
8.4.4. KPIs e indicadores de desempeño.....	99

8.4.5. Iniciativas estratégicas con responsables y plazos	102
8.4.6. Síntesis y conclusiones Etapa 4	105
8.5. ETAPA 5 – EVALUACIÓN ECONÓMICA:	105
8.5.1. Supuestos del modelo financiero	106
8.5.2. Flujo de caja proyectado a doce meses	109
8.5.3. Punto de equilibrio mensual	110
8.5.4. Escenario base, optimista y pesimista	111
8.5.5. Indicadores de rentabilidad	112
8.6. ETAPA 6 - EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO:	113
8.6.1. Mecanismos de seguimiento periódico	113
8.6.2. Detección y corrección de desviaciones	113
9. RESULTADOS	115
9.1. ETAPA 1 – DIAGNÓSTICO EXTERNO:	115
9.2. ETAPA 2 – DIAGNÓSTICO INTERNO:.....	116
9.3. ETAPA 3 – FORMULACIÓN ESTRATÉGICA:.....	116
9.4. ETAPA 4 – DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO:	117
9.5. ETAPA 5 – EVALUACIÓN ECONÓMICA:	117
9.6. ETAPA 6 – EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO:	118
10. CONCLUSIONES	119
11. RECOMENDACIONES	122
11.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIONAL	122
11.2. RECOMENDACIONES COMERCIALES	122
11.3. RECOMENDACIONES OPERACIONALES Y POSICIONAMIENTO	123
11.4. RECOMENDACIONES VARIAS	124
12. BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXO 1	131
ANEXO 2	132
ANEXO 3	133

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Entidades empleadoras adheridas al seguro social de la ley N°16.744.	28
Figura 2. Caracterización de las entidades empleadoras adheridas al seguro.	29
Figura 3. Caracterización de las personas trabajadoras protegidas.	29
Figura 4. Tasa de accidentabilidad por accidentes del trabajo en mutualidades.	30
Figura 5. Tasa de accidentabilidad por accidentes del trabajo en mutualidades (no incluye trayecto).	31
Figura 6. Jerarquía de las estrategias.	43
Figura 7. Diagrama de la cadena de valor.	48
Figura 8. Ejemplo de mapa de posicionamiento (Precio v/s Calidad).	50
Figura 9. Diagrama del modelo de Fred David.	51
Figura 10. Diagrama de Modelo de Negocio Canvas.	52
Figura 11. Diagrama de modelo Lean Startup.	53
Figura 12. Diagrama de flujo del procedimiento.	58
Figura 13. Tipo de cambio observado (pesos por dólar), promedio anual.	63
Figura 14. Escenario Macroeconómico 2024-2028.	63
Figura 15. Diagrama PESTEL.	67
Figura 16. Diagrama de cadena de valor de KUPRA SpA.	73
Figura 17. Diagrama Análisis VRIO KUPRA SpA.	76
Figura 18. Matriz FODA KUPRA SpA.	79
Figura 19. Matriz TOWS (FODA Cruzado).	81
Figura 20. Mapa de posicionamiento objetivo KUPRA SpA.	90
Figura 21. Modelo de Negocios Canvas de KUPRA SpA.	93
Figura 22. Información histórica de KUPRA SpA.	107
Figura 23. Flujo de caja KUPRA SpA - Escenario base	110
Figura 24. Punto de equilibrio mensual de KUPRA SpA.	110
Figura 25. Comparación de escenarios.	112

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Sistema de puntuación.	89
Tabla 2. Puntuación de posicionamiento estratégico objetivo.	89
Tabla 3. Metas a 3 meses.	97
Tabla 4. Metas a 6 meses.	97
Tabla 5. OKRs área comercial.	98
Tabla 6. OKRs área operacional.	98
Tabla 7. OKRs área de posicionamiento.	99
Tabla 8. Indicadores comerciales.	99
Tabla 9. Indicadores de clientes.	100
Tabla 10. Indicadores de rentabilidad.	101
Tabla 11. Indicadores operacionales.	101
Tabla 12. Indicadores de posicionamiento y servicio.	102

Tabla 13. Iniciativas Área Comercial.	103
Tabla 14. Iniciativas Área Operacional.	103
Tabla 15. Iniciativas Área de Posicionamiento.....	104
Tabla 16. Supuestos del modelo financiero.	107

1. INTRODUCCION

La seguridad industrial constituye un ámbito fundamental para la protección de la salud y la integridad de los trabajadores. Su relevancia no se limita al cumplimiento de disposiciones legales, sino que forma parte de la cultura preventiva de las organizaciones y su responsabilidad frente a los riesgos de las actividades. En Chile, la Ley N°16.744, el Decreto Supremo N°594, el Decreto Supremo N°44 y las exigencias de certificación establecidas por el ISP conforman un marco regulatorio que obliga a las empresas a adoptar medidas preventivas y otorgar EPP adecuados al riesgo. Esto genera una demanda permanente por productos y soluciones técnicas.

Bajo ese contexto surge KUPRA SpA, empresa chilena dedicada a comercializar productos y servicios de seguridad industrial. La empresa comenzó y se formalizó a fines de 2025 e inicios de 2026, iniciando operaciones con foco en clientes de la Región Metropolitana. Sus fundadores cuentan con más de veinte años de trayectoria en el rubro, conocimiento y redes de contacto sólidas, lo que permite iniciar con condiciones favorables en comparación a otras empresas emergentes.

La empresa se inserta en un mercado fragmentado y competitivo, donde existe similitud entre productos, facilidad para comparar y poder de negociación de clientes. Ante eso, disponer solo de experiencia, sin contar con lineamientos ni herramientas pueden provocar reacciones reactivas.

A partir de esa problemática, la presente memoria tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para KUPRA SpA mediante un diagnóstico interno y externo que permita orientar la toma de decisiones, contribuir al crecimiento, rentabilidad y posicionamiento. Mediante el modelo de Dirección Estratégica de Fred David es que el trabajo se organiza en etapas para comprender el mercado, análisis de recursos, definición de lineamientos, diseño de objetivos, evaluación económica y propuesta de mecanismos de seguimiento para transformar la experiencia acumulada de los socios en una estrategia formal, medible y adaptable para que KUPRA SpA compita de manera diferenciada y avance a sus metas de largo plazo.

2. ORIGEN Y PROPÓSITO DEL ESTUDIO

El presente estudio surge a partir del proceso de creación y formalización de KUPRA SpA, empresa emergente dedicada a la comercialización de artículos de seguridad industrial, específicamente calzado de seguridad industrial, elementos de protección personal (EPP) y línea de caída para proyectos. La empresa inició su desarrollo a fines de 2025 y completó su formalización tributaria y legal entre enero y febrero de 2026. Actualmente se encuentra en la etapa inicial de sus operaciones, con proveedores ya definidos, permisos para facturar y con su foco puesto en clientes finales de la Región Metropolitana en una primera instancia, con proyección de expansión hacia otras regiones del país.

El origen de estudiar esta empresa no solo se vincula con la cercanía del estudiante con la empresa al ser un proyecto familiar, sino también con una necesidad real de gestión detectada en la etapa temprana del negocio. Si bien los fundadores Pablo Arellano Pereira y Alejandro Pardo Torrent, poseen conocimiento técnico y comercial con una amplia experiencia en el rubro, con más de 20 años en empresas grandes, la empresa aún no cuenta con una planificación estratégica formal ni tampoco con definición de su misión, visión y lineamientos de largo plazo.

Lo anterior es importante, debido a que KUPRA SpA ingresa a un mercado conocido y altamente competitivo, donde el precio es el primer filtro para competir, por lo que la empresa debe definir cómo diferenciarse a través de otros atributos como el servicio y la especialización.

Es por ello que el origen abarca la necesidad de transformar un proyecto con potencial de crecimiento en una organización con bases estratégicas más claras, capaces de orientar la toma de decisiones comerciales y de gestión desde sus primeros pasos. Esta necesidad se vuelve esencial considerando que la empresa ya posee metas, entre las que destaca alcanzar ventas promedio mensuales de \$100 millones y mantener un margen general mínimo de 25%, lo que exige contar con un plan estratégico que alinee los objetivos, prioridades e indicadores de desempeño.

Por otro lado, se considera una motivación académica y profesional de abordar un problema real de la carrera de Ingeniería Comercial en una empresa cercana, donde el aporte del alumno no se limita solamente a observar sucesos, sino también contribuir en áreas como análisis de datos, marketing y ventas y definición estratégica.

A raíz de lo anterior, es que el propósito del estudio es diseñar un plan estratégico para KUPRA SpA, para orientar el crecimiento, generar posicionamiento y apoyar en la toma de decisiones mediante objetivos e indicadores concretos. En particular se busca clarificar la propuesta de valor de la empresa y definir métricas de desempeño orientadas a las ventas, clientes, margen y ticket promedio, contribuyendo así a una gestión más ordenada, que se pueda medir y vaya en línea con sus metas.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico para KUPRA SpA, realizando un diagnóstico estratégico interno y externo para orientar la toma de decisiones y contribuir a su crecimiento, rentabilidad y posicionamiento.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo 1: Analizar el mercado chileno de seguridad industrial, caracterizando su dinámica competitiva, actores relevantes y tendencias de demanda para contextualizar el ingreso de KUPRA SpA.

Objetivo 2: Determinar la situación interna de KUPRA SpA, identificando los factores clave para el diseño del plan estratégico.

Objetivo 3: Evaluar la viabilidad de implementar un plan estratégico en KUPRA SpA, considerando las condiciones de mercado y capacidades internas de la empresa, así como las iniciativas que orienten el crecimiento, rentabilidad y posicionamiento.

4. ALCANCE DEL ESTUDIO

El presente estudio se desarrollará para la empresa chilena emergente, KUPRA SpA, en el mercado de seguridad industrial, enfocándose en el diseño de un plan estratégico para su etapa inicial de operación. En cuanto a la geografía, la investigación se llevará a cabo en la Región Metropolitana de Chile, al ser el objetivo de la primera etapa operacional de la empresa.

Temporalmente, dado que KUPRA SpA es una empresa reciente y no cuenta con datos históricos de largo alcance propios, el análisis cuantitativo se realizará con información disponible de empresas ya establecidas del rubro e información del mercado, considerando datos disponibles hasta el primer semestre de 2026, incorporando antecedentes históricos cuando sea necesario.

El estudio consiste en un diagnóstico estratégico interno y externo, la definición del posicionamiento y la orientación de crecimiento y rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, la presente memoria tendrá un enfoque científico descriptivo, dado que se busca caracterizar la situación estratégica de KUPRA SpA y proponer una guía para orientar la toma de decisiones.

5. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para el desarrollo del trabajo se establece la línea metodológica que guiará el estudio con el propósito de dar cumplimiento al objetivo general y a cada objetivo específico planteado.

5.1. ANTECEDENTES DEL MERCADO DE SEGURIDAD INDUSTRIAL

En el primer eje de trabajo se levantará información necesaria para comprender el escenario en el que opera KUPRA SpA, tanto desde una perspectiva externa como interna.

5.1.1. Contexto histórico y evolución de la seguridad industrial

Se realizará una revisión al desarrollo histórico de la seguridad industrial a nivel mundial y su evolución en Chile, identificando normativas y regulaciones importantes como la Ley N°16.744, decretos del Ministerio del Trabajo aplicables al uso de elementos de protección personal (EPP) y normativas que condicionan la comercialización de productos que KUPRA SpA distribuya. Lo anterior permitirá entender el entorno regulatorio como un factor clave que genera demanda en el mercado y establece exigencias.

5.1.2. Descripción y estructura del mercado chileno de seguridad industrial

Se describirá la estructura del mercado de seguridad industrial en Chile, colocando el foco en los segmentos de calzado de seguridad, elementos de protección personal (EPP) y línea de caída para proyectos. Se identificarán los principales actores del mercado, distinguiendo entre grandes distribuidores, medianos y pequeños con el propósito de caracterizar la competencia a la que se enfrenta la empresa y se analizará la evolución de la demanda del sector, con datos de empresas ya establecidas en el rubro.

5.1.3. Tendencias y factores del entorno que condicionan el ingreso al mercado

Se identificarán las tendencias más relevantes que afectan al mercado de seguridad industrial en Chile, incluyendo factores económicos, laborales, tecnológicos y

regulatorios. Este análisis permitirá contextualizar oportunidades y amenazas que enfrenta una empresa emergente.

5.2. DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO

Se caracterizará a KUPRA SpA como organización, considerando información necesaria para comprender la situación interna. Dado que la empresa se encuentra en la etapa inicial de operación y no cuenta con datos históricos, el análisis se llevará a cabo con entrevistas con sus fundadores, revisión de documentos disponibles y observación directa del funcionamiento del negocio.

5.2.1. Origen y proceso de formalización de la empresa

Se describirá el proceso de creación y formalización tributario y legal, ocurrido dentro del periodo de final de año 2025 e inicio de año 2026, identificando elementos que motivaron su fundación y las condiciones iniciales bajo las que comenzó a operar, considerando la experiencia que acumulan los fundadores de más de 20 años en el rubro como un activo estratégico relevante.

5.2.2. Estructura organizacional, portafolio y operación actual

Se describirá la estructura de KUPRA SpA, los roles que desempeñan los fundadores, el portafolio de productos que comercializan y los proveedores con los que ya cuentan. Asimismo, se identificará el mercado objetivo inicial de la empresa, colocando el foco en los clientes de la Región Metropolitana y se describirán las metas ya declaradas.

5.2.3. Identificación de recursos, capacidades y estrategia inicial

Se diagnosticará la situación interna inicial de KUPRA SpA, considerando recursos, capacidades, experiencia de los fundadores, vínculos con proveedores y clientes, además de la existencia de herramientas de gestión que permitan identificar brechas frente a una planificación estratégica formal.

5.3. CONCLUSIONES DEL ESTADO DEL ARTE

Se propondrán las primeras conclusiones que establecerán la base para el diagnóstico posterior con sus debidas consideraciones para diseñar un plan estratégico adecuado.

5.4. MARCO TEÓRICO

Revisión y descripción de los fundamentos teóricos que sustentan el estudio y la propuesta de plan para KUPRA SpA.

5.4.1. Conceptos clave

Se definirán los conceptos clave que se utilizarán a lo largo del estudio, para garantizar un entendimiento común de los términos utilizados.

5.4.2. Herramientas de diagnóstico estratégico

Se detallarán y definirán las herramientas que servirán para abordar el análisis de la empresa tales como el análisis PESTEL, las cinco fuerzas de Porter, Análisis FODA (y derivados), matriz MAFE, mapa de posicionamiento, Cadena de valor y el análisis VRIO.

5.4.3. Modelos de planificación y control estratégico

Se revisarán y describirán los principales modelos de dirección estratégica aplicables a una empresa que se encuentra en su etapa inicial y que requiere flexibilidad y fijar el foco en resultados medibles. Lo anterior permitirá en las próximas etapas justificar la elección del instrumento más adecuado.

5.4.4. Conclusiones del Marco Teórico

Se presentarán las conclusiones basadas en los conceptos claves, herramientas y modelos aplicables a KUPRA SpA.

6. ESTADO DEL ARTE

6.1. ANTECEDENTES

6.1.1. Contexto histórico y evolución de la seguridad industrial

El mercado de la seguridad industrial no se debe asociar exclusivamente con Chile, sino como parte de una evolución amplia a nivel mundial. Pese a que sus antecedentes se relacionan con la industrialización, su consolidación como institución suele situarse desde el año 1919, con la creación de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), como señala la propia organización, la cual nació con el propósito de “reflejar la convicción de que la justicia social es esencial para alcanzar una paz universal y permanente” (*Historia de la OIT*, 2025, párr. 3). Desde entonces, la seguridad laboral dejó de ser solo una preocupación técnica y se instaló como materia de la política pública, regulación y derechos del trabajo. Esta evolución marcó un nuevo hito el año 2022, cuando la OIT incorporó el derecho a un entorno de trabajo seguro y saludable como principio y derecho fundamental, lo que conlleva a los Estados miembros de la OIT (Chile siendo uno de ellos) deban respetar y promover este derecho.

Otro hito que acentuó la evolución ocurrió en Estados Unidos con la Occupational Safety and Health Act (OSHA) en el año 1970, la cual tenía como propósito asegurar condiciones de trabajo seguras y saludables mediante estándares establecidos, realizar fiscalizaciones, investigaciones, capacitar y educar. A su vez, el Convenio n°155 de la OIT del año 1981 “establece que el objetivo de la política nacional debe ser prevenir los accidentes y los daños a la salud” (*Fundamental Principles And Rights At Work*, 2026). La Directiva Marco 89/391/CEE de la Unión Europea (UE) “obliga a los empresarios a adoptar las medidas preventivas adecuadas para garantizar una mayor seguridad y salud en el trabajo” (*La Directiva Marco Sobre Salud y Seguridad En el Trabajo*, 2025). Esta serie de principios reflejan el paso de una lógica centrada en reparar daños a una lógica de prevenir, gestionar y reducir eventos catastróficos.

La seguridad industrial en su evolución pasó a ser un componente estratégico de gestión organizacional, reflejada en estándares internacionales como lo es la norma ISO 45001:2018 que “permite a las organizaciones evaluar sistemáticamente los peligros y aplicar medidas de control de riesgos, lo que permite reducir las lesiones, enfermedades e incidentes en el lugar de trabajo” (*ISO 45001:2018*, s. f.). Bajo ese enfoque, es que la prevención se vuelve parte de la cultura de la organización, ante lo cual el desarrollo del mercado no responde solo al factor de aumento en los accidentes o existencia de industrias riesgosas, sino también al funcionamiento habitual de la empresa al querer gestionar el riesgo.

En el caso de Chile, “ha sido miembro de la OIT desde 1919” (*Chile*, 2025), lo que se traduce en que ha “ratificado 64 convenios, de los cuales 50 están en vigor, incluidos los convenios fundamentales” (*Chile*, 2025), y a su vez un hito importante es cuando se dictó la Ley N°16.744, publicada en 1968 que establece un sistema de seguro social obligatorio para proteger a los trabajadores frente a accidentes y/o enfermedades profesionales, asegurando prestaciones médicas como económicas, configurando así una base para la prevención de accidentes y riesgos en el trabajo. Además, con el Decreto Supremo N°40 de 1969 que aprueba el reglamento sobre la prevención de riesgos profesionales consolidaron la seguridad industrial como una obligación organizacional.

Con el paso del tiempo, Chile se volvió más exigente y riguroso sobre la materia de prevención y uso de elementos de protección personal. Se refleja lo anterior en el Decreto Supremo N°594 del Ministerio de Salud, el cual dentro de sus artículos se establece que “El empleador deberá proporcionar a sus trabajadores, libres de todo costo y cualquiera sea la función que estos desempeñen en la empresa, los elementos de protección personal” (Decreto Supremo 594, 1999, art. 53), disposición que se torna relevante para el mercado de productos de seguridad industrial al transformar la adquisición de un elemento de protección personal (EPP) en una exigencia de cumplimiento normado y regulado. La SUSESO (Superintendencia de Seguridad Social) ha establecido que los ya mencionados, elementos de protección personal, “debe cumplir con los requisitos, características

y tipo que exige el riesgo a proteger y que cuente con certificación” (2. *Orden de Prelación*, s. f.).

Recientemente, Chile, con el Decreto Supremo N°44, publicado en el año 2024, hace explícito las obligaciones empresariales que refuercen la gestión del riesgo e integren la prevención a la cultura organizacional. Dicho decreto refleja que la seguridad industrial en Chile está en constante actualización con intenciones de velar por la salud y cuidado del trabajador generando que el mercado esté constantemente respondiendo a las exigencias pertinentes tanto a nivel país como de los rubros específicos a los que se atiende (minería, construcción, industrias, entre otras más).

En base a la obligación legal, la necesidad de controlar el riesgo y el desarrollo de una cultura preventiva, implica que las empresas emergentes no solo ingresen a mercados en donde su demanda depende únicamente del precio sino también influido por normativas y criterios técnicos. Bajo ese marco, la capacidad de asesorar correctamente, comprender exigencias regulatorias y ofrecer productos que respondan a los criterios adecuados asoma como una ventaja competitiva a desarrollar.

6.1.2. Descripción y estructura del mercado chileno de seguridad industrial

El mercado chileno de seguridad industrial se puede entender como técnico y regulado, cuya demanda como bien se mencionó en el punto anterior no dependen netamente de decisiones comerciales voluntarias, sino también del cumplimiento normativo, de la gestión preventiva del riesgo y la necesidad operativa de proteger a los trabajadores en diversas actividades productivas. En ese sentido, el mercado no es homogéneo ya que conviven productos de rotación alta como guantes, cascos, ropa, entre otros accesorios con soluciones más especializadas como zapatos, respiradores, ropa ignífuga, sistemas para trabajos con riesgo de caída, entre otros. La comercialización de dichos productos se puede llevar a cabo de la manera B2B (business to business), B2C (business to consumer), canales institucionales mediante licitaciones, incluyendo el mercado público, donde “más de 850 organismos públicos compran productos y servicios a empresas de todos los

tamaños y de todo el país” (« *Servicios ChileCompra - ChileCompra*, s. f.). A lo anterior se le agrega el rol del Instituto de Salud Pública (ISP), cuyo rol es garantizar condiciones mínimas que deben cumplir los productos para su comercialización en Chile, sin dejar de lado el cumplimiento de las Normas Chilenas (NCh) que son estándares técnicos desarrollados por el Instituto Nacional de Normalización (INN), las cuales “desempeñan un papel crucial en la vida de las personas al establecer estándares de calidad, seguridad y eficiencia en una amplia gama de áreas que impactan directamente de su día a día” (Barrios, 2024), junto con la normativa europea ANSI (American National Standards Institute), EN (Norma Europea) y el mercado CE (Conformidad Europea).

Un punto importante a destacar es que el mercado de productos y servicios de seguridad industrial se encuentra altamente fragmentado y se encasilla dentro de la misma cultura en 3 grupos, los competidores grandes, medianos y pequeños que como señala P. Arellano, co-fundador de KUPRA SpA (comunicación personal, 06 de abril de 2026) “los grandes son menos en cantidad, deben ser unos 4 o 5, pero concentran gran parte del mercado, un 40% yo creo, los medianos deben ser 10 a 15 y los pequeños unos 300 aproximadamente”, destacando que lo anterior corresponde solamente a la Región Metropolitana la cual no posee registros específicos pero se estima que los cálculos se aproximan a la realidad basándose en la cantidad de empresas que utilizan el Registro de Fabricantes e Importadores de EPP (RFI) del Instituto de Salud Pública, los registros que aparecen en búsquedas de internet y en canales menos formales.

Otra forma de analizar la estructura del mercado es observarlo desde el lado de las entidades adheridas al seguro. Según la información anual más actual de la SUSESO, se reporta que en 2024 existían en Chile 1.186.788 entidades empleadoras adheridas al seguro mostrando una clara tendencia al alza desde el año 2017, como se puede apreciar en la Figura N°1, de las cuales, el porcentaje mayor que corresponde al 74,2% se concentra en servicios, como se observa en la Figura N°2. Lo que sugiere que existe una gran cantidad de entidades pequeñas y medianas que demandan EPP básicos y a su vez los sectores como construcción y

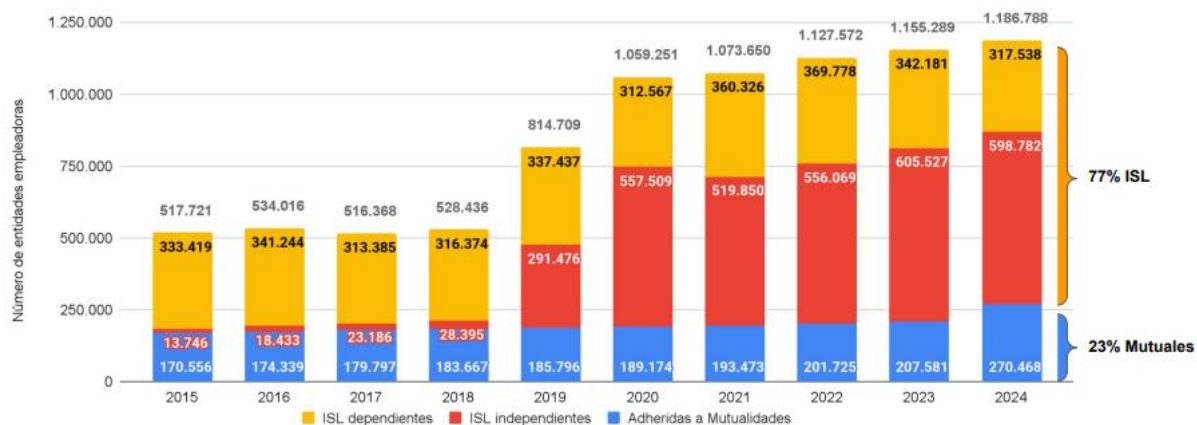
minería que representan un 3,4% y un 0,1% respectivamente, son menos empleadores en cantidad y suelen requerir productos más técnicos y asesoría especializada, por lo que el mercado se organiza en base a la combinación de volumen, reposición y complejidad técnica. En cuanto a la cantidad de personas aseguradas según los registros de la SUSESO alcanza los 7.2 millones según se detalla en la Figura N°3.

Figura 1. Entidades empleadoras adheridas al seguro social de la ley N°16.744.

ENTIDADES EMPLEADORAS ADHERIDAS AL SEGURO SOCIAL DE LA LEY N°16.744

Mutualidades e ISL

2015 - 2024

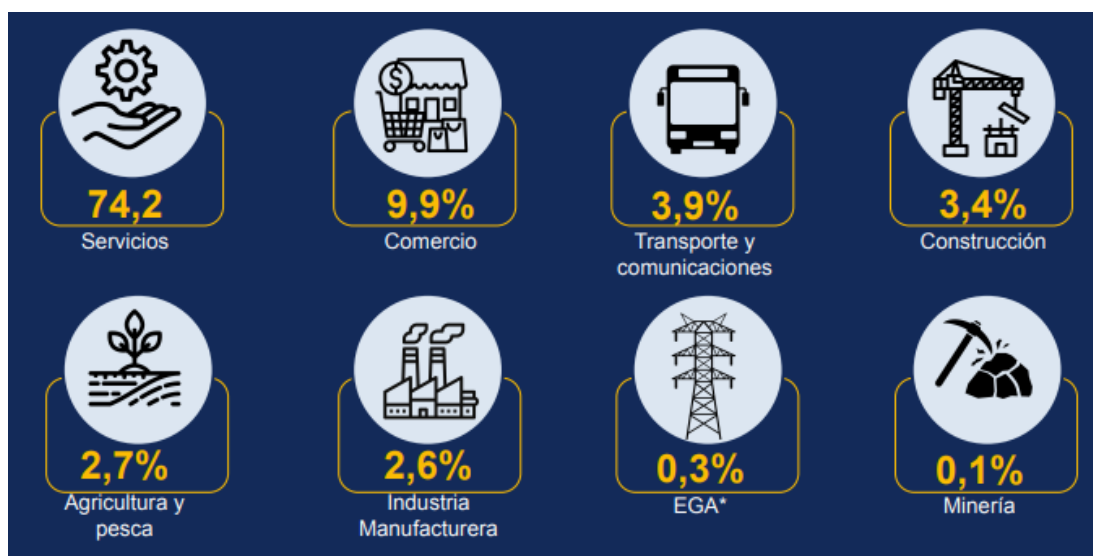


El 42% (495.481) de las entidades empleadoras está compuesto por trabajadores/as dependientes, mientras que el 58% (691.307) restante corresponde a personas trabajadoras independientes.

**Nota: A contar de 2019, se incorporan al registro del ISL las personas trabajadoras independientes que emiten boletas de honorario.*

(Fuente: Observatorio SST-SUSESO actualizado al 14/03/2025)

Figura 2. Caracterización de las entidades empleadoras adheridas al seguro.



*Nota: i) EGA: Electricidad, Gas y Agua. ii) La suma de porcentajes puede diferir de 100% en el total por los números decimales. iii) Se registra 2,8% sin información de actividad económica.

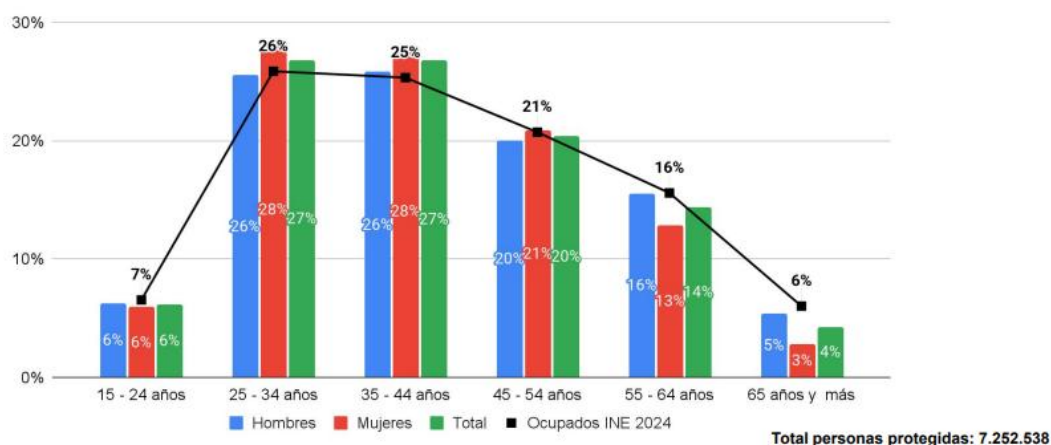
(Fuente: Observatorio SST-SUSESO actualizado al 14-03-2025)

Figura 3. Caracterización de las personas trabajadoras protegidas.

CARACTERIZACIÓN DE LAS PERSONAS TRABAJADORAS PROTEGIDAS

Distribución según tramo etario y sexo
Mutualidades y cotizantes ISL

2024



(Fuente: Observatorio SST-SUSESO actualizado al 14/03/2025, INE 2024)

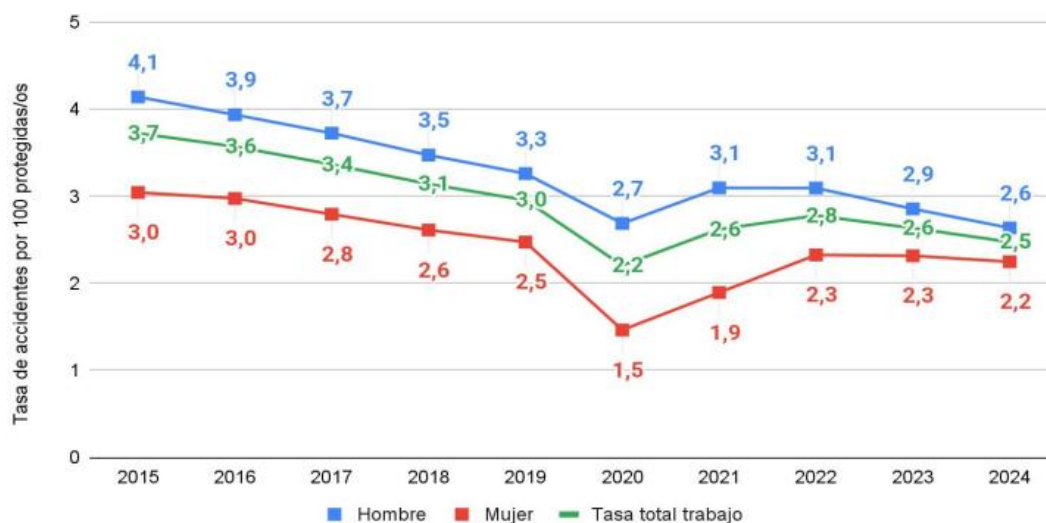
Otro elemento clave a la hora de describir la estructura del mercado es la accidentabilidad. De acuerdo con la SUSESO, en 2024 la tasa promedio de accidentabilidad por accidentes del trabajo en mutualidades fue de 2,5 por cada 100

personas trabajadoras protegidas, como se puede apreciar en la Figura N°4, la cual refleja una tendencia a la baja sin considerar los datos anómalos del periodo de pandemia comprendido entre los años 2020-2021. En el desglose por actividad, la tasa fue superior al promedio en ciertas industrias de la cual se destaca la manufacturera (3,5), reflejándose en la Figura N°5. Estos antecedentes se pueden interpretar como una señal de mercado, donde hay sectores en los que se debe reforzar el carácter preventivo a la exposición de accidentes, que por su contraparte, la minería está por debajo del promedio al presentar normativas más exigentes debido a las altas sanciones que pueden conllevar los accidentes y fatalidades.

Figura 4. Tasa de accidentabilidad por accidentes del trabajo en mutualidades.

TASA DE ACCIDENTABILIDAD POR ACCIDENTES DEL TRABAJO EN MUTUALIDADES SEGÚN SEXO

(por 100 personas trabajadoras protegidas) 2015 – 2024



*Nota: Tasa de accidentabilidad = [Accidentes(mutuales)/personas protegidas mutuales]*100*

(Fuente: Observatorio SST-SUSESO actualizado al 14/03/2025)

Figura 5. Tasa de accidentabilidad por accidentes del trabajo en mutualidades (no incluye trayecto).



Actividades Económicas	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Variación en pp 2024-2023
Industria Manufacturera	4,1	3,5	4,1	4,0	3,8	3,5	-0,3
Agricultura y pesca	3,9	3,7	4,0	3,7	3,5	3,3	-0,2
Transporte	3,8	3,3	3,5	3,5	3,3	3,1	-0,2
Comercio	3,3	2,4	2,8	3,1	2,9	2,8	-0,1
Construcción	3,7	3,2	3,9	3,6	3,1	2,8	-0,3
Tasa promedio	3,0	2,2	2,6	2,8	2,6	2,5	-0,1
Servicios	2,1	1,3	1,6	2,0	2,1	2,0	-0,1
EGA*	1,5	1,3	1,5	1,3	1,4	1,1	-0,3
Minería	1,1	1,0	1,0	1,0	0,9	0,9	0,0

*Nota: EGA: Electricidad, Gas y Agua.

(Fuente: Observatorio SST-SUSESO actualizado al 14/03/2025)

En términos de abastecimiento, el mercado chileno se mueve en mayor proporción con productos importados, dentro de los países que destacan se encuentra China, India y Estados Unidos según la World Integrated Trade Solution (WITS), portal que otorga acceso a estadísticas del comercio de mercancías, con su información más reciente correspondiente al año 2024, resaltando dentro de los productos a guantes de protección con importaciones de montos por US\$18,5 millones, siendo India el principal origen con US\$14,5 millones. Para el caso de los cascos de seguridad, las importaciones alcanzaron los US\$12,8 millones, siendo China el principal origen con US\$5,9 millones y seguido por Estados Unidos con US\$2,7 millones y para el caso de la ropa y accesorios de protección las importaciones alcanzaron los US\$23,8 millones, siendo China el principal origen con US\$20 millones. Estos datos permiten inferir que la oferta depende en gran medida del mercado exterior, lo que influye en los precios, disponibilidad, tiempos de espera y variedad de marcas, lo que se traduce en que los distribuidores del país deben considerar su capacidad de importación, el stock o modalidad de venta a presentar y la relación con proveedores.

En el caso del calzado de seguridad, existen atributos que los vuelven un elemento de alta rotación pese a ser una necesidad funcional obligatoria, puesto que no basta con que el producto cumpla las especificaciones técnicas y esté acorde a la actividad que los requiera, sino que la comodidad de uso es un punto a considerar. lo anterior es importante debido a que en un estudio publicado por el IST, indica que una de las razones frecuentes para no utilizar los elementos de protección personal (EPP) se debe a que, en palabras de los sujetos de estudio, “Me incomodan para realizar mi trabajo” (IST, 2019, pág. 86) lo que sugiere que en la práctica la rotación del producto no se limita netamente a la falla física del producto sino también por la percepción de incomodidad por parte del trabajador lo que influye en su aceptación. En base a esto, se puede inferir que pese a que algunas empresas que adquieren productos se basen en el menor precio para disminuir costos, quienes prefieren a trabajadores a gusto, buscan calidad en el producto.

Otro factor relevante en el mercado del calzado, es que el Registro de Fabricantes e Importadores de EPP del ISP continúa incorporando modelos como lo es de ejemplo la resolución exenta N°329/2026 (presente en bibliografía), lo que demuestra que la categoría presenta una oferta atractiva y que cumple con los requisitos del país, lo que conlleva a empresas emergentes a tener la capacidad de seleccionar proveedores confiables, entender y aplicar las normas y respaldar técnicamente sus productos para poder estar al nivel de las exigencias.

Bajo la perspectiva de abastecimiento (importaciones), se considerará la subpartida correspondiente a calzado impermeable con componente protector que según reporta la World Integrated Trade Solution (WITS), Chile en 2024 importó 392.162 pares, siendo China el principal origen con US\$3,2 millones, solamente para esa categoría (subpartida), lo que se puede interpretar considerando que existen varias subpartidas más es que la variedad y disponibilidad de productos también pueden construir una ventaja para competir en este mercado siempre y cuando se siga en línea con una buena selección de proveedores y marcas que cumplan las expectativas.

Otro elemento importante dentro del mercado, es el segmento de líneas de vida y protección contra caídas para las cuales el ISP detalla en su “Guía para la Selección y Control de Equipos de Protección Personal para Trabajos con Riesgo de Caída” (*Instituto de Salud Pública de Chile*, s. f.) y que la Asociación Chilena de Seguridad (ACHS) declara en su ficha de trabajos en altura que “Esta condición requiere de especial control, ya que mantiene la potencialidad de accidente, que podría tener consecuencias de lesiones graves o incluso de forma extrema, la muerte del trabajador” (*Trabajos En Altura*, s. f.), con el fin de entregar recomendaciones y mantener la cultura preventiva para evitar siniestros laborales, sugiriendo que la venta de productos y servicios de esta categoría requiere de mayor asesoría y conocimiento técnico representando un reto para empresas emergentes, pero a su vez ofreciendo una oportunidad de diferenciación.

En cuanto a los actores del mercado, a falta de información oficial pero basado en los Registros de Fabricantes e Importadores de Elementos de Protección Personal, en apariciones de búsqueda en navegadores web bajo criterios de selección de tipos de productos similares a los que ofrecerá KUPRA SpA y la experiencia de años en el mercado de los fundadores de la empresa, se distinguen tres grupos; los distribuidores de gran escala quienes ofrecen variedad, especialización y presencia a lo largo de todo Chile, entre los que destacan APRO como líder del mercado y KÜPFER con una vasta oferta de productos según declaran en su sitio con “más de 30 mil productos” (<http://www.visualchile.cl>, s. f.); un segundo grupo corresponde a distribuidores de mediana escala, dentro de los que destacan, Treck, Segurycel, Vicsa Safety, RAC quienes se presentan como especialistas en diversas áreas; y un tercer grupo que serían los distribuidores de pequeña escala en donde hay presencia de varias empresas de las cuales pueden ofrecer un único producto, o representación de marcas a menor escala en comparación con los grandes del rubro.

En base a lo anterior, se infiere que el mercado de comercialización de productos y servicios de seguridad industrial presenta competencia fragmentada, y con alto nivel de competitividad por lo que frente actores consolidados, competir solo por precio

es difícil puesto a que los productos que ofrecen para una misma área no difieren mucho en características, mientras que basar la estrategia en diferenciación asoma como una respuesta válida y coherente para la escala a la que desea apuntar KUPRA SpA en mediano y largo plazo.

6.1.3. Tendencias y factores del entorno que condicionan el ingreso al mercado

El ingreso de KUPRA SpA al mercado está condicionado por un conjunto de factores que abren oportunidades como también desafíos, lo que se puede analizar bajo distintos contextos.

- a) Económico: La demanda de elementos de protección personal se relaciona directamente con el nivel de actividad de los sectores productivos más demandantes de mano de obra. Bajo esa mirada, el escenario para la empresa se proyecta para 2026 y 2027 moderadamente favorable según el Fondo Monetario Internacional (FMI) el cual “previó que la economía local tendrá una expansión del Producto Interno Bruto (PIB) de 2,4% durante este año, muy por encima del 2% que estimó en octubre pasado. Además, para 2027 esperan que suba a 2,6%” (Santillán & Arancibia, 2026), dado a conocer por el Diario Financiero. Dicha proyección de crecimiento se impulsa por la recuperación de la demanda interna y la inversión en minería de cobre y litio como lo refleja “el ingreso de proyectos mineros al Sistema de Evaluación de Impacto Ambiental (SEIA) alcanzó un récord histórico durante el primer trimestre de 2026, totalizando US\$17.320 millones, la cifra más alta registrada desde la creación del sistema” (Rifo, 2026). Lo anterior resulta coherente según el Resumen IPoM Marzo 2026 del Banco Central que señala “Durante los últimos meses, la economía chilena evolucionó según lo previsto (...) y la inflación de febrero se ubicó algo por debajo de 3%” (Banco Central de Chile, 2026) que a su vez plantea un factor relevante a considerar sobre que “la guerra de Medio Oriente ha elevado considerablemente los precios externos de la energía y ha añadido un alto grado de incertidumbre” (Banco Central de Chile, 2026), lo que representa un desafío para las

empresas tanto emergentes como a las ya establecidas que deben evaluar su estructura de costos.

Por otro lado, según reporta el Instituto Chileno del Acero (ICHA), la Cámara Chilena de la Construcción (CChC) proyecta “la inversión total en construcción crecerá un 2,2% en 2025 y se acelerará a 4,8% en 2026” (ICHA, 2025), lo que indicaría que “En 2026 podría comenzar un periodo de crecimiento integral de la construcción, incluso en un escenario de fuerte restricción fiscal” (Echavarría, A. como se citó en ICHA, 2025). Dicho crecimiento sugiere que se generaría empleo, siendo favorable para las empresas que venden elementos que se requieren en el sector.

- b) Laboral: otro punto a considerar y que se mencionó con anterioridad es la cantidad de trabajadores asegurados bajo la Ley N°16.744 la cual para la información más reciente otorgada por la SUSESO, indica que son 7,2 millones de personas y 1.186.788 entidades empleadoras adheridas, la cual si se complementa con la tendencia al alza que se refleja en la Figura N°1 presente en el punto 6.1.2, lo cual sugeriría que se debe prevenir siniestros para una mayor cantidad de trabajadores.
- c) Tecnológico: Bajo este punto, “más de 80% de las grandes empresas utilizan IA, mientras que el 70% de las pymes la ha incorporado. La Región Metropolitana lidera su uso, con más del 80% de adopción” (Alarcón, C., 2025) según detalla el Centro de Innovación de la Universidad Católica con un estudio realizado por Entel Digital con más de 500 participantes. Dicha transformación representa un desafío en la industria para dar una respuesta acorde a la exigencia del entorno en cuanto a cotización digital, catálogos actualizados, soporte en línea y mejora continua.

Por otro lado, en minería se tiende a innovar con mayor frecuencia que en otros sectores buscando siempre elevar los estándares de seguridad, avances que se pueden conocer como la incorporación el año 2019 en Minera Los Pelambres que corresponde a “un equipo de protección personal que además de cumplir su tradicional rol de seguridad, incorpora un

novedoso sistema bluetooth para una comunicación directa entre operador y ayudante” (MLP, 2019), apodado según los trabajadores como “casco inteligente”. Lo que demuestra que en el sector constantemente se está actualizando y genera una oportunidad a las empresas de ofrecer productos innovadores al mercado.

- d) Social: En este punto, el mercado le ha otorgado mayor relevancia a la protección de la salud y seguridad de las personas trabajadoras. Lo anterior se refleja en la Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo (PNSST) 2024-2028 dentro de sus puntos que se destacan como promover la capacitación, formación y educación junto con fomentar la participación activa de los empleadores y trabajadores con objetivos de reducir la tasa de accidentes laborales fortaleciendo la gestión preventiva del riesgo. Lo anterior sugiere que se seguirá fortaleciendo la educación preventiva generando oportunidades de ingresar al mercado con productos y servicios que respondan a la demanda social aportando capacitación y orientación técnica.

6.2. DESCRIPCIÓN DEL SUJETO DE ESTUDIO

KUPRA SpA es una empresa de origen chileno que se dedica a la comercialización de artículos y servicios de seguridad industrial. El portafolio se centra en tres categorías; calzado de seguridad, elementos de protección personal (EPP) y sistemas de línea de caída para proyectos.

La empresa inició sus operaciones a fines de 2025 y se formalizó tributaria y legalmente entre enero y febrero de 2026, encontrándose actualmente en su etapa inicial de operación con foco en clientes de la Región Metropolitana.

6.2.1. Origen y proceso de formalización de la empresa

KUPRA SpA surge como una respuesta a una situación laboral insostenible en la empresa en la que trabajaban los fundadores y como una oportunidad de emprendimiento identificada por Pablo Arellano Pereira y Alejandro Pardo Torrent.

Ambos socios acumulan trayectoria y años de experiencia en el rubro de la seguridad industrial, habiendo desempeñado funciones comerciales y técnicas en empresas establecidas del sector. La situación de la empresa en la que trabajan, aceleraron los planes y decisión de emprender. Según declara P. Arellano Pereira, co fundador de KUPRA SpA, en comunicación personal del 06 de abril de 2026, en enero de 2026, “en enero de 2026 de clarificó que la empresa no tenía proyectos a futuro para revertir los malos resultados, lo que terminó de confirmar la decisión de avanzar con el proyecto de KUPRA.

En cuanto al origen, los fundadores reconocen que no se trató de identificar una brecha específica, sino de aprovechar la experiencia y red de contactos acumulada en el rubro. En ese sentido, el conocimiento de proveedores y clientes finales, junto con el reconocimiento dentro del mercado, constituyen activos intangibles estratégicos con los que cuenta la empresa para su operación.

El proceso de formalización se llevó a cabo con el apoyo de una asesora tributaria contable, quien orientó a los socios en el uso de herramientas como la plataforma “Empresa en un Día” y el Servicio de Impuestos Internos (SII). En este proceso se encontraron algunos desafíos como que el SII no autorizó en primera instancia la verificación de actividad, dado que el giro declarado como “ventas por mayor” exigía acreditar una bodega física, por lo que se optó por retirarlo temporalmente. Además, las exigencias bancarias para la apertura de cuentas representaron un proceso tedioso para una empresa recién constituida. Finalmente, al obtener la verificación de actividad se adquirió el certificado del SII necesario para comenzar a facturar.

6.2.2. Estructura organizacional, portafolio y operación actual

La empresa opera con una estructura simple y plana, sin la presencia de un organigrama, acorde a la etapa de inicio y desarrollo, donde los socios asumen roles diferenciados, Pablo ejerce como Gerente de Ventas y Representante Legal de la Empresa, mientras que Alejandro se desempeña como Gerente Comercial. Las decisiones importantes se toman en conjunto, sin que exista a la fecha un acuerdo formal escrito sobre la distribución de funciones, sino que un mutuo acuerdo de palabra. Por otro lado, como colaboradores externos, la empresa cuenta con un

vendedor bajo la modalidad de prestar servicios (boleta de honorarios), una contadora que asesora en materias tributarias y un analista de comercio exterior que apoya en los procesos de importación de productos. A futuro, se proyecta incorporar dos vendedores de terreno adicionales y una vendedora telefónica, siendo consistentes con alcanzar ventas mensuales de \$100 millones en un plazo de 12 meses.

En lo referido al portafolio como ya se adelantó, los productos abarcan las categorías de calzado de seguridad, elementos de protección personal (EPP) y sistemas de línea de caída. Los proveedores con productos de acceso inmediato principalmente son Segusa Chile, VICSA Safety, SATEX y Macaya Safety. Por otro lado están los proveedores con fábricas en el extranjero con origen principalmente en China e India. En su conjunto se seleccionaron basado en los conocimientos que tienen los socios fundadores, en la reputación de las marcas y en las condiciones comerciales obtenidas, siendo destacable que algunos proveedores otorgaron a KUPRA SpA precios equivalentes a clientes de mayor volumen solamente por conocer a Pablo y Alejandro, lo que constituye una ventaja competitiva importante en una empresa emergente. Los productos cumplen con las normas que requiere el mercado tanto nacionales como internacionales (NCh, ANSI y EN), así como el registro correspondiente en el Instituto de Salud Pública (ISP).

En cuanto a lo operativo, la empresa está trabajando bajo la modalidad de venta calzada, es decir, bajo una modalidad en que no se requiere mantener inventario propio para generar liquidez. La empresa no cuenta con bodega propia, utilizando bodegas de tránsito en las dependencias del vendedor o de uno de los socios. La gestión se realiza con herramientas básicas; cotizaciones y facturas en el SII y los registros de compra-venta en planillas de Excel, puesto que no se cuenta aún con ningún sistema de gestión de clientes (CRM) ni software especializado. Por otro lado, en cuanto a lo comercial, la empresa ha concretado sus primeras cinco ventas, alcanzando un total de \$7.500.000 con un margen promedio de 21%. El segmento objetivo actual es el sector industrial, donde la decisión de compra recae en las

áreas de abastecimiento de las empresas con asesoramiento del área de prevención.

6.2.3. Identificación de recursos, capacidades y estrategia inicial

El diagnóstico de recursos y capacidades de KUPRA SpA revela una empresa con activos intangibles relevantes y limitaciones propias de una etapa inicial. Los recursos tangibles son computadores y un capital inicial de \$4 millones, suficiente para cubrir dos meses de operación sin venta y un punto de equilibrio estimado en \$2 millones mensuales. Dentro de la estructura de costos, la mayor proporción corresponde a costos variables, lo que reduce el riesgo operativo pero limita la capacidad de crecimiento acelerado.

Por otro lado, los intangibles son la principal ventaja estratégica. El conocimiento técnico de los fundadores, que abarca desde los procesos de producción de los productos hasta las aplicaciones específicas de cada producto y material, es señalada como la principal diferenciación frente a sus competidores directos. A esto se le agrega la red de contactos y las relaciones personales que se mantienen con cada cliente y proveedor, construidas a lo largo de poco más de dos décadas en el rubro que ha permitido que la empresa obtenga condiciones comerciales favorables y acceder a sus primeros clientes con mayor fluidez que una empresa sin historial.

Respecto a la estrategia inicial, KUPRA SpA se ha basado en lo que a su juicio y conocimiento valoran más los clientes que corresponde a la asesoría técnica y la rapidez de respuesta. Pese a lo anterior, la empresa no cuenta con una planificación formal ni con definición de sus lineamientos estratégicos (misión, visión, valores y propósito), por lo que han comenzado a operar en base al conocimiento previo que manejan. No obstante, existen metas declaradas y una orientación que corresponde a alcanzar ventas promedio mensuales de \$100 millones en un plazo de 12 meses, mantener un margen bruto mínimo de 25% en condiciones normales de mercado y posicionarse como una empresa especializada en la asesoría técnica y calidad. A mediano y largo plazo los fundadores aspiran a consolidar a KUPRA SpA como una empresa mediana, con presencia en regiones y con desarrollo de marcas propias.

Las principales brechas detectadas, son la ausencia de metas intermedias (tres a seis meses), falta de indicadores de gestión formalizados y carencia de herramientas de seguimiento comercial. Bajo ese sentido, los indicadores que los fundadores valoran más son el número de clientes activos, volumen de ventas y tipo de producto con mayor rotación.

Otro aspecto relevante a mencionar es que ante la consulta sobre la disposición a implementar KPIs de gestión formales y darles seguimiento periódico obtuvo una respuesta afirmativa, lo que representa una situación favorable para implementar un plan estratégico.

6.3. CONCLUSIONES DEL ESTADO DEL ARTE

Basándose en el análisis desarrollado, se aprecia que el mercado chileno de seguridad industrial corresponde a un sector técnico, regulado y competitivo, cuya demanda no depende únicamente de las decisiones comerciales que se puedan tomar, sino también del cumplimiento normativo, la gestión preventiva del riesgo y la necesidad de las empresas de proteger a sus trabajadores. En ese sentido, se genera una demanda permanente asociada a las regulaciones sobre seguridad e higiene, junto con la obligación de proporcionar EPP adecuados a cada actividad que realicen los colaboradores y áreas en las que se desempeñen.

En cuanto a la dinámica competitiva, el mercado se encuentra fragmentado, donde conviven grandes distribuidores con empresas especializadas y numerosas empresas pequeñas, lo que se traduce en un entorno altamente competitivo, especialmente en productos de menor diferenciación donde el criterio que suele primar es el precio como factor de decisión. No obstante, competir solamente en precios puede ser limitado para una empresa emergente, debido a la presencia de actores ya consolidados con variedad de productos y capacidad de negociación. A raíz de lo anterior, se estructura un mercado con barreras de entrada importantes, donde los espacios que se pueden aprovechar para ingresar se asocian a la especialización técnica, rapidez de respuesta y calidad del servicio, siendo además, un elemento diferenciador.

En cuanto a las tendencias de demanda, el mercado se encuentra condicionado por factores laborales, económicos, tecnológicos y sociales. La cantidad de empresas que se encuentran adheridas al seguro, la cantidad de trabajadores protegidos, la accidentabilidad y las proyecciones de sectores como minería y construcción permiten sostener que hay una necesidad continua de los productos de seguridad industrial. Además, la preocupación por la prevención, el cumplimiento normativo, la comodidad de los productos y la incorporación de soluciones especializadas, refuerzan la importancia de ofrecer productos adecuados junto con entregar asesoría.

En conclusión, se contextualiza el ingreso de KUPRA SpA al mercado de seguridad industrial como viable desde el punto de vista de la existencia de demanda, pero desafiante bajo la perspectiva competitiva. Por lo tanto, la empresa debe colocar el foco en la asesoría técnica, conocimiento del rubro, selección adecuada de proveedores y responder las necesidades específicas de los clientes. De esta manera, el mercado presenta oportunidades para una empresa emergente, siempre y cuando logre diferenciarse en atributos valorados por el cliente y transformar la experiencia de los fundadores en una ventaja competitiva.

6.4. MARCO TEÓRICO

Dado que KUPRA SpA ingresa a un mercado técnico, regulado y competitivo, el marco teórico permitirá comprender el entorno como las capacidades internas. Por lo que se incorporan herramientas orientadas al análisis del macroentorno, la industria, la posición competitiva, los recursos y capacidades, la propuesta de valor y la formulación de lineamientos estratégicos. Además se consideran modelos de planificación y control aplicables a empresas en etapa temprana, priorizando las que otorgan flexibilidad de acción, seguimiento y toma de decisiones basada en objetivos e indicadores.

6.4.1. Conceptos clave

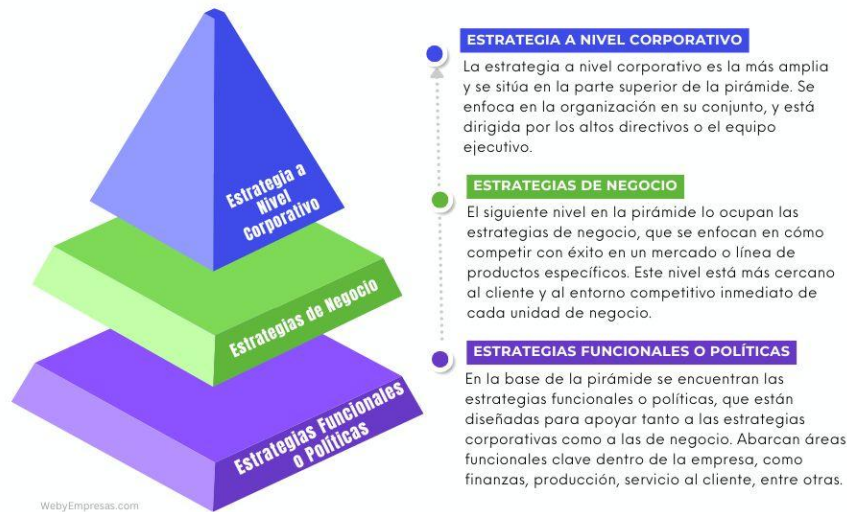
- **Empresa:** “Toda organización de medios personales, materiales e inmateriales ordenados bajo la dirección de un empleador, para el logro de fines económicos, sociales, culturales o benéficos, dotada de una individualidad legal determinada” (¿Cuál Es el Concepto de Empresa?, s. f.).
- **Mercado:** “Conjunto de transacciones de procesos o intercambio de bienes o servicios entre individuos, que llegan a acuerdo entre el producto o servicio y el precio que se cobra por éste” (*El Mercado y Su Funcionamiento - Portal SERNAC*, s. f.)
- **Mercado fragmentado:** Se caracteriza por la existencia de numerosos competidores, generalmente con distintos tamaños, niveles de especialización y capacidad de cobertura. Este tipo de mercado suele presentar alta rivalidad, dificultad para diferenciar productos y presión sobre precios.
- **B2B y B2C:** Business to business (B2B), se refiere a las operaciones comerciales entre empresas, mientras que Business to consumer (B2C) corresponde a las ventas dirigidas al consumidor final.
- **Estrategia:** "La determinación de las metas y objetivos básicos de largo plazo de una empresa, y la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar dichas metas" (Chandler, 1962). "La esencia de la estrategia es elegir qué no hacer" (Porter, 1996) y "la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades" (Porter, 1996). Se identifican en los siguientes niveles:
 - **Corporativo:** Se define el rumbo general de la organización, respondiendo a la pregunta “¿En qué negocios debemos estar?”. Guía a la organización en la búsqueda de su misión a largo plazo, en donde se encarga de la asignación de recursos, la diversificación, las fusiones, adquisiciones y gestión de cartera.

- Unidad de negocio: Se define la estrategia a seguir respondiendo a la pregunta “¿Cómo se debe competir para ganar?”. Busca tener una ventaja competitiva sostenible aplicando estrategias (liderazgo en costo, diferenciación o enfoque) para superar a los competidores directos.
- Funcional: Es la ejecución de la estrategia, respondiendo a la pregunta “¿Cómo mejoramos la productividad y el soporte para que la estrategia se cumpla?”. Se alinean las estrategias de los departamentos específicos con la del negocio.

Figura 6. Jerarquía de las estrategias.

Pirámide de Jerarquías de las Estrategias Organizacionales

Esquema que agrupa las decisiones estratégicas de una empresa en tres niveles diferentes, de acuerdo con su alcance y propósito.



(Fuente: <https://www.webyempresas.com/piramide-de-jerarquias-de-las-estrategias-organizacionales/>)

- **Planificación estratégica:** "La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que permiten a una organización alcanzar sus objetivos" (David, 2011)

- **Misión:** "Una declaración de misión es una declaración de propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado." (David, 2011)
- **Visión:** "La declaración de visión debe responder a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser? Es el punto de partida de la administración estratégica y debe ser una declaración breve, idealmente de una sola oración." (David, 2011). "La visión es un concepto compuesto por dos partes principales: la Ideología Central (que define quiénes somos y qué defendemos) y el Futuro Imaginado (la ambición clara de lo que queremos llegar a ser)." (Collins & Porras, 1994).
- **Valores organizacionales:** "Los valores declarados son estrategias, metas y filosofías (que a menudo se denominan estrategias declaradas de la empresa). Estos valores proporcionan a los miembros de una organización una base para lidiar con situaciones ambiguas, con el entorno social y con la solución de problemas." (Schein, 2010). "Los valores organizacionales son los principios éticos y las creencias que guían el comportamiento de los gerentes y empleados de la organización. Una declaración de valores bien definida proporciona el 'código de conducta' necesario para que la cultura organizacional sea sólida y resiliente ante cambios externos." (David, 2013)
- **Ventaja competitiva:** "La ventaja competitiva surge fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores que excede el costo de crear el valor. El valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar, y un valor superior proviene de ofrecer precios más bajos que los competidores por beneficios equivalentes o de proporcionar beneficios únicos en el producto que compensan un precio más alto." (Porter, 1985). Dentro de las ventajas se identifican:
 - Liderazgo en costo: Se compete por tener unos costes más bajos, lo que conlleva a rebajar sus precios y disminuir la capacidad competitiva

de los otros participantes del mercado. Esta ventaja se recomienda cuando el producto está estandarizado, es decir, cuando se ofrecen muchos productos iguales en calidad y precio, o cuando hay pocas maneras de conseguir diferenciarse en productos.

- Diferenciación: Esta ventaja conlleva a un precio de venta más elevado, cuando los clientes otorgan mayor importancia sobre aspectos como la calidad del producto, nivel de servicio o las características diferentes a la competencia son difíciles de imitar.
- Enfoque: Se considera un mix de las anteriores, puesto que se centra en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico específico.
- **Propuesta de valor:** "La propuesta de valor describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. Es la razón por la cual los clientes acuden a una empresa en lugar de a otra; resuelve un problema o satisface una necesidad del cliente." (Osterwalder & Pigneur, 2010).
- **Indicador clave de desempeño (KPI):** "Los KPIs son aquellas medidas no financieras que son monitoreadas por el equipo directivo... y que se centran en los aspectos del desempeño organizacional que son más críticos para el éxito actual y futuro de la organización." (Parmenter, 2015). "Los indicadores de desempeño deben ser seleccionados para proporcionar a la alta dirección una visión rápida pero integral de la empresa. Estos deben equilibrar medidas financieras con medidas operativas, de clientes y de procesos internos." (Kaplan & Norton, 1996).

6.4.2. Herramientas de diagnóstico estratégico

El diagnóstico estratégico permite identificar la posición competitiva a través del análisis del entorno y las capacidades internas.

a) Análisis PESTEL: Herramienta que se utiliza para analizar y monitorear factores externos que impactan a una organización, que luego sirven para identificar amenazas y debilidades al emplear un análisis FODA.

Se sistematizó por Johnson, Scholes y Whittington, definiendo su utilidad en anticipar tendencias y condicionantes que si se aprovechan pueden ser oportunidades o se pueden utilizar para mitigar amenazas.

Las siglas responden a factores Políticos (acciones de un gobierno como políticas fiscales o aranceles comerciales), Económicos (como afecta el desempeño de la economía), Sociales (realidad cultural del lugar donde se ubica la empresa), Tecnológicos (innovaciones disruptivas que puedan afectar las operaciones), Ecológicos (medidas ambientales que puedan influir en la operación) y Legales (regulaciones que puedan afectar el desempeño empresarial).

b) Cinco Fuerzas de Porter: El modelo desarrollado por Porter con aparición por primera vez en 1979, permite analizar la estructura competitiva de una empresa a partir de cinco dimensiones, para determinar la intensidad competitiva y la rentabilidad de un sector, posicionando a la empresa donde las fuerzas sean más débiles o donde pueda influir en ellas a su favor.

- i) Rivalidad entre competidores: Intensidad de la competencia actual. A mayor rivalidad, menor rentabilidad.
- ii) Amenaza de nuevos entrantes: Qué tan fácil es para nuevos competidores ingresar a un mercado.
- iii) Poder de negociación de proveedores: Capacidad de los proveedores para imponer condiciones. Si hay pocos proveedores, su poder es alto.
- iv) Poder de negociación de los clientes: Capacidad de los compradores para exigir condiciones. Si hay pocos clientes o si compran harto volumen su poder tiende a ser alto.

- v) Amenazas de productos sustitutos: Posibilidad de que los clientes satisfagan su necesidad con algún producto o servicio diferente.

c) **Análisis FODA:** El análisis atribuido a Albert Humphrey situado en la década de 1960 y perfeccionado por Heinz Weihrich en 1982 es una herramienta de diagnóstico que se utiliza para evaluar el estado de una organización a través de dos dimensiones; el ambiente interno y el entorno externo.

Para el análisis interno, se consideran las fortalezas y debilidades de la organización y para el entorno se consideran las oportunidades y amenazas. Lo anterior se estructura como un cuadrante de dos por dos.

d) **Matriz TOWS (FODA cruzado):** Nace a partir del análisis FODA para generar estrategias. Se toman las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y se cruzan para dictar el rumbo de la organización. Dentro de las estrategias se encuentran:

- FO (Fortaleza + Oportunidad): Es una estrategia ofensiva con el objetivo de maximizar el uso de recursos propios para ganar mercado.
- FA (Fortaleza + Amenaza): Es una estrategia defensiva con el objetivo de protegerse ante los riesgos del entorno utilizando lo mejor que sabe hacer la organización.
- DO (Debilidad + Oportunidad): Es una estrategia de reorientación con el objetivo de mejorar las capacidades internas para ser capaces de capturar valor del mercado.
- DA (Debilidad + Amenaza): Es una estrategia de supervivencia con el objetivo de minimizar los riesgos. A veces conlleva a recortar operaciones, salir de mercados o fusiones para evitar la quiebra.

e) **Matriz CAME:** Es una herramienta que se utiliza a partir del análisis FODA y tras generar las estrategias con el FODA cruzado, para pasar del diagnóstico a la acción. Cumpliendo el propósito de asignar acciones a personas o

departamentos de la organización y se categorizan según el acrónimo en las estrategias que irán a “Corregir”, es decir, las que van a actuar en las debilidades; “Afrontar” que irán a las amenazas; “Mantener” que irán a las fortalezas; y “Explotar” que van directo a las oportunidades.

- f) **Cadena de Valor:** Permite visualizar a la organización como un sistema integrado de actividades que crean valor para el cliente. "La cadena de valor desagrega a una empresa en sus actividades de relevancia estratégica para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes existentes y potenciales de diferenciación" (Porter, 1985).

Se utiliza para detectar dónde se genera valor y dónde se está incurriendo en costos innecesarios permitiendo optimizar los procesos lo que conlleva a un margen de beneficios superior.

Figura 7. Diagrama de la cadena de valor.



(Fuente: crecenegocios.com)

Las actividades primarias son aquellas implicadas directamente en la creación física, venta, transferencia y asistencia del producto. Las actividades de apoyo son el soporte para que las actividades primarias puedan funcionar, puesto que sin ellas carecerán de la base necesaria para generar valor. El margen representa la diferencia entre el valor total generado

y el costo acumulado de desempeñar las actividades. En base a esto, el objetivo es maximizar el margen a través de la excelencia operativa en cada eslabón de la cadena.

g) Análisis VRIO: Esta herramienta desarrollada por Jay B. Barney, quien asegura que la ventaja competitiva no viene del entorno sino de los recursos y capacidades propios de la empresa, permite realizar una “auditoría interna” para determinar si los recursos y capacidades son realmente capaces de generar una ventaja competitiva sostenible.

El marco VRIO evalúa cada recurso o capacidad a través de preguntas secuenciales para analizar si se está en ventaja, desventaja o igualdad de condiciones:

- i) Valor: ¿EL recurso permite a la empresa aprovechar una oportunidad o neutralizar una amenaza?
- ii) Rareza: ¿El recurso lo tienen pocos (o ninguno) competidores?
- iii) Inimitabilidad: ¿Es costoso o difícil para otros copiar el recurso o encontrar un sustituto?
- iv) Organización: ¿La empresa está organizada para capturar valor de este recurso?

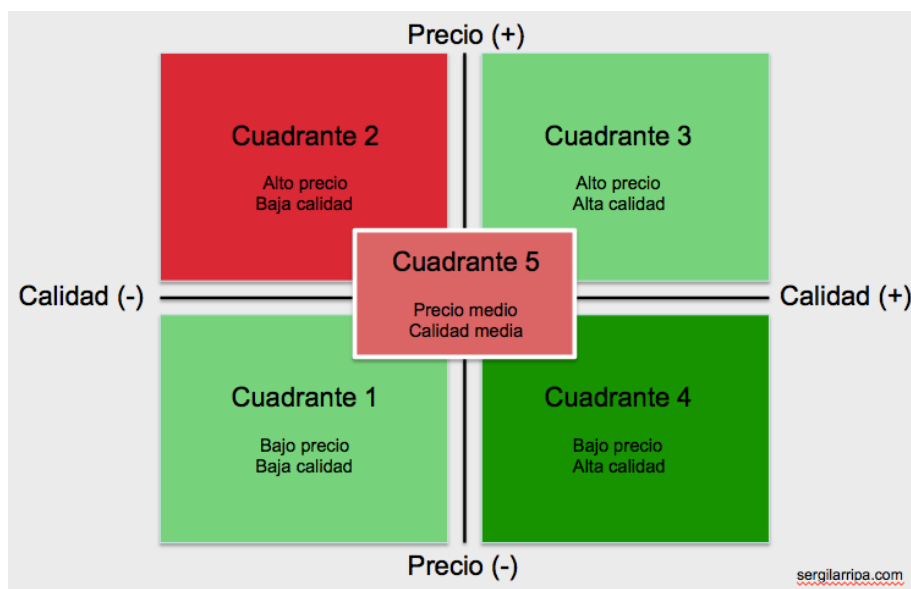
El análisis demuestra que no basta con tener recursos buenos, estos deben cumplir con los criterios para ser un motor de éxito en el largo plazo.

h) Mapa de Posicionamiento: "El posicionamiento es el acto de diseñar la oferta y la imagen de una empresa para que ocupe un lugar distintivo en la mente del mercado meta." (Kotler & Keller, 2016).

La herramienta permite entender cómo los consumidores perciben a la marca en relación con la competencia. Este mapa coloca el foco en la mente del consumidor, lo que permite visualizar brechas de mercado y evaluar la efectividad de la estrategia actual.

El mapa se construye sobre el eje cartesiano (X,Y), donde los ejes representan los dos atributos que el mercado considera más importantes a la hora de elegir.

Figura 8. Ejemplo de mapa de posicionamiento (Precio v/s Calidad).



(Fuente: sergilarripa.com)

6.4.3. Modelos de planificación y control estratégico

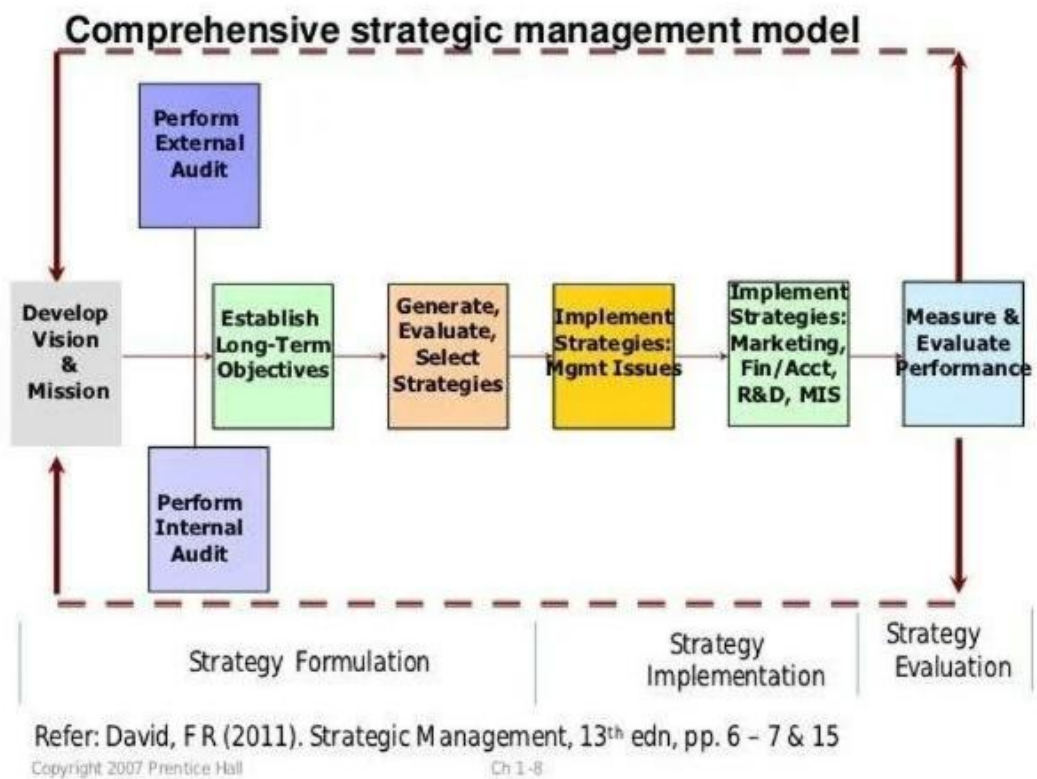
Los modelos de planificación y control permiten pasar desde el diagnóstico y propuestas hacia la formulación, implementación y seguimiento de acciones. Para el caso de KUPRA SpA, los modelos a utilizar deben evitar una estructura compleja y permitir flexibilidad de acción, puesto que la empresa cuenta con pocos colaboradores, herramientas básicas y se encuentra en su primera etapa de funcionamiento, es por ello que algunos modelos tradicionales no se considerarán para este estudio, como por ejemplo el Cuadro de Mando Integral (o BSC con sus siglas en inglés), puesto que se priorizó una estructura más simple, flexible y de rápida revisión.

- 1) **Modelo de Dirección Estratégica de Fred David:** “La administración estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar

decisiones multifuncionales que permitan a una organización alcanzar sus objetivos.” (David, 2013).

Este modelo resulta pertinente para el estudio dado que permite ordenar el proceso en tres grandes etapas; formulación, implementación y evaluación de la estrategia. Además, la empresa quiere pasar de la gestión basada principalmente en la experiencia de los fundadores hacia una planificación formal con objetivos, acciones e indicadores definidos.

Figura 9. Diagrama del modelo de Fred David.



(Fuente: https://www.researchgate.net/figure/Fred-R-Davids-Strategic-management-David-2011_fig1_369621349)

En la primera etapa del modelo, formulación estratégica, se desarrolla e identifica la misión y visión, junto con el análisis de capacidades y entorno de la organización. Para la segunda etapa, implementación estratégica, se traducen los lineamientos definidos en acciones concretas. Finalmente para

la última etapa, evaluación estratégica, se procede a revisar los resultados obtenidos y corregir desviaciones.

- 2) Modelo de Negocios Canvas:** "Un modelo de negocio describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor." (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Este modelo resulta útil para el estudio, puesto que permite representar de manera simplificada y visual los elementos centrales del negocio sin requerir información histórica. Se compone de nueve bloques (Figura N°10), lo que ordenaría la operación actual identificando con claridad qué valor ofrece, cómo se relaciona con los clientes, cuáles son los proveedores relevantes, y qué actividades son críticas para competir.

Figura 10. Diagrama de Modelo de Negocio Canvas.



(Fuente: <https://elevatemarketing.agency/eng/que-es-el-modelo-canvas-y-para-que-sirve/>)

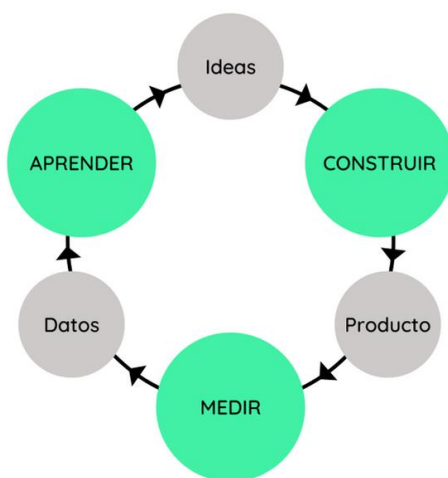
- 3) Lean Startup:** "Una startup es una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema." (Ries, 2011).

Este modelo se orienta a la creación y desarrollo de empresas en contextos de alta incertidumbre, lo que sería pertinente para KUPRA SpA que se

encuentra en su primera etapa en un mercado ya establecido con grandes actores, pese a que no desarrolle productos tecnológicos nuevos. La incertidumbre se refleja a través de la validación de los clientes, definición de propuesta de valor, crecimiento comercial, selección de canales y consolidación de posicionamiento.

El aporte principal de este modelo se basa en la lógica cíclica de construir, medir y aprender, aplicándose como complemento. Lo que permite la flexibilidad de probar estrategias de negocio mediante acciones concretas, medir sus resultados y ajustar la estrategia según la respuesta del mercado. En la práctica, se puede utilizar este enfoque para validar lo que los clientes valoran más, para poder ajustar su propuesta de valor y definir estrategias comerciales efectivas.

Figura 11. Diagrama de modelo Lean Startup.



(Fuente: <https://www.tipsempresariales.com/tips/que-es-el-lean-startup>)

- 4) Objetivos y Resultados Clave (OKR):** "Los OKR son un protocolo colaborativo de establecimiento de objetivos para empresas, equipos e individuos. Sirven para conectar a la organización, a los equipos y a los individuos con las prioridades de la empresa." (Doerr, 2018).

"Los objetivos son lo que queremos lograr; los resultados clave son cómo llegaremos allí." (Doerr, 2018)

Este modelo sirve como complemento, dado que alinean a la organización en torno a objetivos relevantes y resultados verificables que permiten hacer seguimiento al desempeño de la organización. Resulta pertinente para KUPRA SpA, puesto que ya hay metas generales de largo plazo, sin embargo hay brechas en las metas intermedias y de corto plazo. Los OKR permiten trabajar con ciclos cortos de planificación lo que permitiría ajustar la estrategia según los avances reales del negocio. El valor del modelo radica en ordenar las prioridades, generar foco y facilitar el seguimiento.

6.4.4. Conclusiones del Marco Teórico

Se constituyó la base conceptual y metodológica sobre la que se sustenta el diseño del plan para KUPRA SpA. Las herramientas y modelos seleccionados responden a la lógica de coherencia con las características de la empresa; organización emergente, recursos limitados, sin historial de datos y que opera bajo el conocimiento técnico en un mercado regulado, específico y altamente competitivo.

En relación con las herramientas de diagnóstico, el análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter permiten estructurar el entorno externo, identificando desde factores macroambientales como a su vez la dinámica competitiva del sector. Ambas herramientas se complementan, debido a que mientras el PESTEL coloca la mirada en tendencias y condiciones, las Cinco Fuerzas de Porter colocan el foco en la intensidad competitiva directa que enfrenta la empresa. Por su parte, la Cadena de Valor y el Análisis VRIO examinan el interior de la organización, identificando qué actividades generan valor y qué recursos o capacidades pueden convertirse en ventajas sostenibles, aspecto relevante para KUPRA SpA dado que sus principales activos son intangibles. El Análisis FODA, la Matriz TOWS y la Matriz CAME completan el diagnóstico al integrar ambas dimensiones y traducirlas en estrategias concretas y acciones priorizadas. Finalmente, el mapa de

posicionamiento permite visualizar el espacio competitivo que la empresa busca ocupar, orientando la propuesta de valor y la diferenciación frente a sus competidores.

En cuanto a los modelos de planificación y control estratégico, el modelo de dirección estratégica de Fred David actúa como eje rector del estudio al estructurar el proceso en tres grandes dimensiones; formulación, implementación y evaluación. Este modelo es el más pertinente para una empresa que busca transitar desde una gestión basada en la experiencia hacia una planificación formal con objetivos e indicadores definidos. El Modelo de Negocios Canvas complementa la formulación al representar visualmente la lógica del negocio, permitiendo analizar e identificar con claridad los elementos centrales de la operación sin requerir información histórica. El enfoque Lean Startup aporta flexibilidad necesaria para validar los supuestos comerciales y ajustar la propuesta de valor según la respuesta de mercado, considerando que KUPRA SpA aún está en proceso de consolidar el posicionamiento y la cartera de clientes. Finalmente, el marco OKR provee la estructura necesaria para definir objetivos de corto y mediano plazo con resultados clave verificables, cubriendo las brechas de las metas ya existentes detectadas en el diagnóstico inicial.

7. BASE METODOLÓGICA

El modelo rector del estudio corresponde al propuesto por Fred David sobre Dirección estratégica, el cual organiza el proceso en tres grandes dimensiones. Dicho modelo se selecciona debido a que se puede transitar desde el diagnóstico hacia objetivos concretos e indicadores medibles. Además, se complementará con el Modelo de Negocios Canvas para representar visualmente la lógica del negocio, Lean Startup para la validación de la propuesta de valor y el marco OKR para definir metas de corto y mediano plazo.

Lo anterior se llevará a cabo mediante seis etapas las cuales se encasillan dentro del modelo según su dimensión pertinente. Las etapas uno a la tres responden a la primera dimensión propuesta por Fred David de formulación. La etapa cuatro corresponde a la implementación y finalmente las etapas cinco y seis corresponden a la dimensión de evaluación.

7.1. ETAPAS DE RESOLUCIÓN

- **Etapas 1 - Análisis del macroentorno y la industria:** Se caracterizará el entorno en el que opera KUPRA SpA mediante el análisis PESTEL para identificar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que condicionan a la organización. Junto con la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter, para determinar la intensidad competitiva del sector, evaluando rivalidad entre competidores, amenaza de entrantes, poder de negociación de clientes y proveedores y amenaza de sustitutos. Para esto se trabajará bajo la modalidad de investigación propia y trabajo colaborativo con los fundadores de KUPRA SpA.
- **Etapas 2 - Diagnóstico interno:** Se evaluará la situación interna mediante la Cadena de Valor para identificar qué actividades primarias y de apoyo generan valor o incurrir en gastos innecesarios. El análisis VRIO para determinar si los recursos y capacidades constituyen ventajas competitivas sostenibles. Lo anterior se sintetizará mediante el análisis FODA para posteriormente poder cruzar este diagnóstico y postular estrategias las

cuales se estudiarán y categorizarán bajo la matriz CAME para que se conviertan en acciones concretas asignadas a las prioridades del negocio.

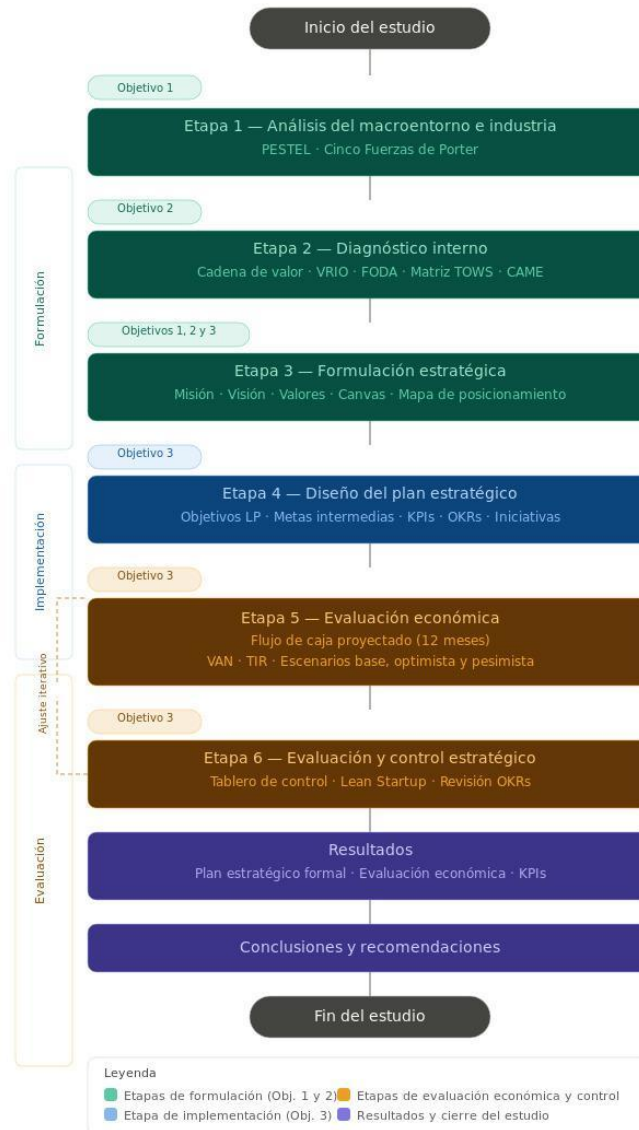
- **Etapas 3 - Formulación estratégica:** Basándose en los diagnósticos obtenidos, se definirán los lineamientos estratégicos formales para KUPRA SpA; misión, visión, valores organizacionales y propuesta de valor. Se construye además, el mapa de posicionamiento para identificar el espacio competitivo que la empresa pretende ocupar frente a sus competidores y se elaborará el Modelo de Negocios Canvas para presentar la idea de negocio completa.
- **Etapas 4 - Diseño del plan estratégico:** Se elabora el plan estratégico, estructurando objetivos de largo, mediano y corto plazo junto con indicadores de desempeño organizados bajo el marco OKR. Los KPIs cubrirán las cuatro dimensiones que los fundadores priorizan: volumen de ventas mensuales, número de clientes activos, margen bruto promedio y ticket promedio. Se definirán iniciativas para las áreas comercial, operacional y de posicionamiento con responsables y plazos.
- **Etapas 5 - Evaluación económica:** Se construirá un flujo de caja proyectado para un horizonte de doce meses, consistente con la meta declarada de alcanzar ventas promedio mensuales de \$100 millones. La proyección incorpora los ingresos estimados según la evolución esperada de clientes, ticket promedio, costos variables, costos fijos y la inversión requerida para ejecutar las iniciativas estratégicas. El flujo permitirá evaluar la viabilidad financiera, estimar el punto de equilibrio mensual y calcular indicadores de rentabilidad.
- **Etapas 6 - Evaluación y control estratégico:** Se establece el mecanismo de seguimiento del plan mediante revisiones periódicas de los OKRs y los KPIs definidos. Se propondrá implementar medidas que permitan detectar desviaciones y aplicar correcciones. El uso de la lógica cíclica del Lean

startup orienta la revisión continua de la propuesta de valor y las estrategias según la respuesta del mercado, aprender y ajustarse.

7.2. DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO

El diagrama que sintetiza las etapas del proceso se presenta a continuación.

Figura 12. Diagrama de flujo del procedimiento.



(Fuente: Elaboración propia con herramienta [Claude.ai](#) basada en las etapas del estudio)

7.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN

La información que se utilizará para realizar el diagnóstico y la propuesta de plan estratégico proviene directamente de las necesidades de los fundadores de la empresa mediante:

- Entrevista semiestructurada a los socios fundadores para conocer objetivos y motivación.
- Observación directa del funcionamiento de la empresa con comunicación constante con el socio fundador Pablo Arellano Pereira, quien está disponible para resolver cualquier duda en cualquier momento gracias al contacto directo.
- Revisión documental (Números de la empresa), en comunicación con la contadora.
- Información pública.

Sin embargo es importante reconocer algunas limitaciones del estudio como que la empresa está en su etapa inicial, presenta un bajo número de ventas históricas, el mercado no presenta registros oficiales, hay difícil acceso a información sobre competidores por lo que la dependencia en la percepción de los fundadores, quienes llevan más de 20 años en el rubro, es alta.

8. APLICACIÓN METODOLÓGICA

8.1. ETAPA 1 - ANÁLISIS DEL MACROENTORNO Y LA INDUSTRIA:

8.1.1. Análisis PESTEL

Se consideran los factores políticos, económicos, social, tecnológicos, ecológicos y legales que afectan a KUPRA SpA dado que la empresa opera en el mercado de seguridad industrial, por lo tanto su funcionamiento debe considerar la existencia de externalidades a las que se encuentra expuesta y que podrían determinar elementos como la demanda o hasta su propia existencia.

- **Factor Político:** Se identifican factores asociados al rol del Estado por sobre el gobierno de turno el cual ejerce su rol de promocionar la seguridad y la salud en el trabajo, políticas públicas preventivas, fiscalización de condiciones laborales y la participación de organismos públicos en la regulación del mercado. La institucionalidad pública compuesta por la Dirección del Trabajo, la SUSESO, el Instituto de Salud Pública, las mutualidades y otros actores vinculados a la prevención de riesgos en conjunto con las empresas es de quienes depende la seguridad laboral.

Para KUPRA SpA, dicho factor es relevante porque el mercado del cual participa está directamente condicionado por la preocupación pública por reducir los accidentes laborales y aumentar la cultura preventiva. Mientras el Estado mantenga una orientación hacia la prevención de riesgos, fiscalización y actualización de estándares, las empresas tendrán mayores incentivos para adquirir EPP adecuados y certificados. En base a lo anterior, existe una oportunidad para KUPRA SpA, puesto que la oferta a parte de responder a una necesidad comercial, también responde a políticas públicas.

Otro punto a considerar son las licitaciones públicas y los procesos de compra estatal a través de plataformas como ChileCompra donde participan más de 850 organismos públicos quienes adquieren productos y servicios a empresas de todo el país, lo que representa una oportunidad si se logra consolidar experiencia, documentación, conocimiento técnico, respaldo de

proveedores y cumplimiento normativo, lo que por otro lado también conlleva a una exigencia al requerir capacidad de respuesta y cumplimiento de requisitos.

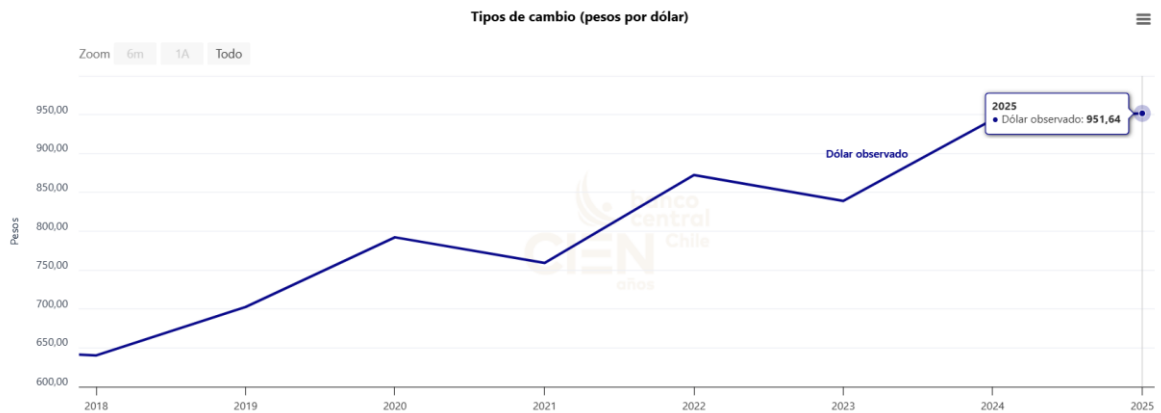
Considerando ahora al gobierno de turno encabezado por el Presidente José Antonio Kast Rist, existen indicios favorables sobre la relación que tendrán con las micro, pequeñas y medianas empresas en base a propuestas del mandatario cuando se encontraba en campaña presidencial como por ejemplo aplazar el pago del IVA hasta el día 30 de cada mes con lo que según su programa buscaría mejorar el flujo de caja de la pyme. Otra medida que se encuentra dentro de sus propuestas es sobre el pago del IVA al momento de cobrar una factura en vez de al momento de la emisión según detalla el sitio del partido Republicano. Dentro de los sucesos actuales ya asumida la Presidencia, se encuentra el Proyecto de Ley de Reconstrucción Nacional el cual cuenta dentro de sus medidas con algunos apoyos para fomentar el empleo formal y ayudar a pymes como el subsidio al sueldo aplicable a remuneraciones que se encuentren dentro del rango de 7,8 a 12 UTM, lo que ayudaría a disminuir la carga financiera mensual. Adicionalmente, el poder ejecutivo se comprometió con las micro, pequeñas y medianas empresas a enviar un Proyecto de Ley acerca del impuesto corporativo para mantenerlo constante en un 12,5% el cual se proyectaba para 2030 en 23%.

- Factor Económico: Asociado al Proyecto de Ley de Reconstrucción Nacional, se propone una rebaja gradual del Impuesto de Primera Categoría desde un 27% a un 23%, junto con medidas orientadas a incentivar la reinversión y el crecimiento empresarial. Para KUPRA SpA podría representar una oportunidad, puesto que una menor carga tributaria permite retener más recursos dentro del negocio y destinarlo a capital de trabajo, contratar más mano de obra, adquisición de stock, entre otras cosas. Sin embargo, al tratarse de un Proyecto de Ley, depende de la aprobación tras la discusión legislativa, no obstante es un indicio de un entorno a favor del emprendimiento.

En cuanto a las proyecciones del FMI, se estima un crecimiento del 2,4% para 2026 y 2,6% para 2027, impulsado por la recuperación de la demanda interna y la inversión en minería de cobre y litio, sector el cual alcanzó un récord histórico de US\$17.320 millones ingresados al SEIA durante el primer trimestre de 2026. A lo anterior se le suma la proyección de la Cámara Chilena de la Construcción que estima un crecimiento de la inversión en construcción de 4,8% para 2026, lo que sugiere una oportunidad para KUPRA SpA al generarse empleo, lo que conlleva a un aumento en la demanda de EPP.

Por otro lado, dicho factor representa una amenaza para la empresa al contar con menor capacidad financiera que los competidores del sector, por lo que variables como la inflación, tipo de cambio, costos de importación, condiciones de pago de clientes y márgenes de proveedores pueden afectar la liquidez y rentabilidad. En base a lo anterior, se considera relevante puesto que como se mencionó en capítulos anteriores el mercado de EPP dependen en gran medida a las importaciones, en ese sentido la fluctuación del dólar no presenta un escenario favorable según los registros oficiales que muestran la tendencia al alza como se refleja en la Figura N°13 la cual para el año 2018 registra el tipo de cambio en 640,29 pesos chilenos por dólar y para el año 2025 registró un promedio de 951,64 pesos chilenos por dólar, pese a las proyecciones del Ministerio de Hacienda presentes en la Figura N°14 que refleja el tipo de cambio nominal a la baja, mostrando al año 2025 como el peak del valor en 979 pesos chilenos por dólar.

Figura 13. Tipo de cambio observado (pesos por dólar), promedio anual.



(Fuente: Base de Datos Estadísticos (BDE) - Banco Central)

Figura 14. Escenario Macroeconómico 2024-2028.

Variables Macroeconómicas	2025	2026	2027	2028	2029
PIB (var. real anual, %)	2,5	2,3	2,2	2,0	2,0
PIB Minero (var. real anual, %)	3,7	2,8	2,5	1,6	1,4
PIB No Minero (var. anual %)	2,3	2,2	2,1	2,0	2,0
Demanda interna (var. anual %)	2,6	2,3	2,0	2,0	1,9
IPC (var. anual, % promedio)	4,4	3,1	3,0	3,0	3,0
Tipo de cambio (\$/US\$, promedio, valor nominal)	979	959	939	933	929
Precio del cobre (US\$/lb, promedio, BML)	426	428	433	437	437
Precio Petróleo WTI (US\$/bbl)	71	68	68	68	68

(Fuente: Ministerio de Hacienda - Escenario Macroeconómico)

Desde una perspectiva estratégica, el factor económico refleja la necesidad de que la empresa busque otros factores con los que competir y no únicamente en precio, puesto que bajo contextos sensibles de la economía un cliente puede preferir una alternativa barata lo cual para una empresa

emergente sin mucho poder de negociación con proveedores le resultaría insostenible en el tiempo.

- **Factor Social:** En esta dimensión, la cultura de seguridad de las empresas, la valoración de la salud de los trabajadores, la educación preventiva, la percepción de comodidad del usuario final de los EPP y su disposición a utilizarlos presentan una decisión de compra que no solamente se basa en cumplir con una norma, sino también con proteger a las personas y presentar condiciones laborales seguras.

Este factor representa una oportunidad para la empresa, ya que permite diferenciarse no solamente a través del precio de los productos y/o servicios. Como se evidenció previamente con el estudio del IST, una de las razones frecuentes para no utilizar los EPP es la incomodidad percibida por el trabajador, lo que sugiere que la rotación de productos no depende netamente de la falla, sino también de su aceptación por parte del usuario final. En base a esto, los atributos de comodidad, ergonomía y adecuación al tipo de tarea pueden formar parte de la propuesta de valor.

La preocupación por la seguridad laboral genera un espacio que la empresa puede aprovechar y posicionarse como empresa asesora y no solo como distribuidora del producto, agregando valor real al ayudarle al cliente a elegir el EPP adecuado según el riesgo, rubro, frecuencia de uso y condiciones reales de trabajo. Adicionalmente se puede ajustar a las tendencias de moda para ofrecer ciertos productos disruptivos al mercado sin necesariamente elevar sus precios para la nueva generación de trabajadores.

- **Factor Tecnológico:** Se identifica la digitalización de procesos comerciales, uso de inteligencia artificial (IA), sistemas CRM, catálogos digitales y procesos de análisis de datos e innovación en productos de seguridad. En ese sentido, según el estudio del Centro de Investigación de la Universidad Católica realizado por Entel Digital, se mostró una tendencia entre las empresas participantes del estudio han incorporado IA, lo que permite mejorar procesos, otorgar respuestas a clientes más rápido analizar

problemáticas y otorgar respuestas oportunas y en menor tiempo al mercado elevando el estándar.

En relación al párrafo anterior, para KUPRA SpA, el factor de entregar respuestas oportunas al mercado en cuanto a tendencias o innovaciones resulta relevante porque no basta con tener una buena idea o proyecto sino la rapidez con la que se difunde la respuesta. En ese sentido, la innovación en productos también se torna pertinente abarcarla, puesto que representa una oportunidad el entregar respuestas actualizadas a las necesidades y obligaciones del mercado.

- Factor Ecológico: Se identifican características asociadas a la sostenibilidad, economía circular, compras responsables, durabilidad de los productos, origen de materiales y la gestión de residuos. Dichos factores responden a puntos claves en la responsabilidad social empresarial que manejan ciertos participantes en pro de contribuir con la comunidad.

Este factor en un inicio no es tan relevante para KUPRA SpA, debido a los costos que conlleva, no obstante puede ser una oportunidad de diferenciación a mediano plazo, en un mercado en donde muchos productos son similares, ofrecer alternativas con atributos sostenibles fortalecería la imagen de la empresa.

Por otro lado, este factor también se puede considerar una amenaza si llegan a aumentar las exigencias ambientales sobre el uso de EPP y la empresa no incorpora este criterio dentro de sus políticas en sus inicios.

Por lo tanto, pese a que el factor ecológico no es un factor determinante de compra, se debe considerar como un criterio estratégico en la selección de proveedores y en el posicionamiento futuro de la empresa.

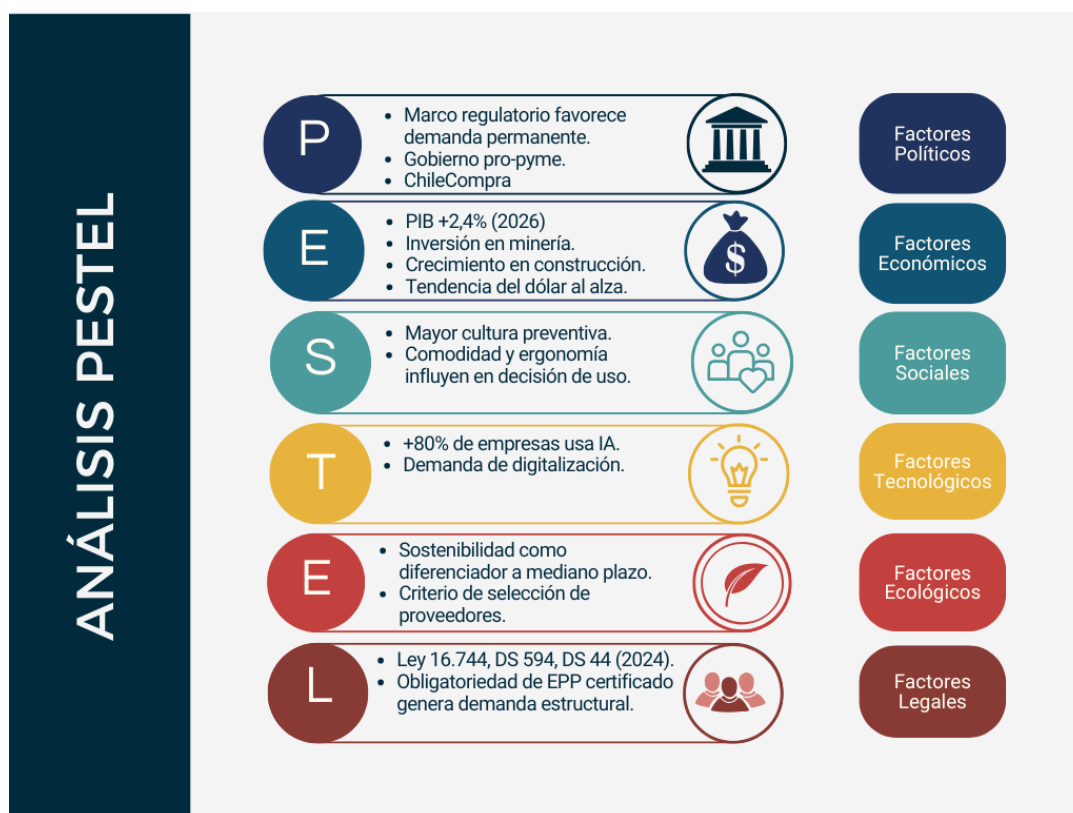
- Factor Legal: En esta dimensión se encuentran normativas relevantes como la Ley N°16.744 sobre accidentes del trabajo y enfermedades profesionales, el DS N°594 del Ministerio de Salud que establece la obligatoriedad del empleador de proveer EPP al trabajador sin costo para este, el DS N°44

publicado en 2024 que refuerza la gestión preventiva, requisitos del Instituto de Salud Pública para la certificación y comercialización de EPP, y normas técnicas NCh, ANSI y EN.

En relación con el párrafo anterior, se revela la fundamentalidad de este factor debido a que el mercado de seguridad industrial existe en gran medida porque las empresas tienen la obligación legal de proteger a sus trabajadores y entregarles EPP adecuados al riesgo del puesto. Dicha obligación genera demanda permanente por productos certificados y técnicamente respaldados, que no depende solamente de condiciones económicas del momento o de preferencias voluntarias del usuario.

gracias al cumplimiento legal, es que KUPRA SpA puede obtener una fuente de diferenciación al transformar el conocimiento técnico de los fundadores en una ventaja competitiva, asesorando a los clientes en base a las necesidades del riesgo asociado y los estándares requeridos, en base a eso se puede fortalecer la confianza con el cliente.

Figura 15. Diagrama PESTEL.



(Fuente: Elaboración propia)

8.1.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Tras analizar el macroentorno resulta pertinente analizar la intensidad competitiva de la industria y la rentabilidad potencial de la misma, puesto que esta herramienta permite centrarse en la dinámica competitiva, evaluando rivalidad entre competidores, amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores y clientes y amenazas de productos sustitutos. Las Cinco Fuerzas de Porter son relevantes para KUPRA SpA para determinar dónde se encuentra la mayor presión competitiva y dónde hay espacios para posicionarse favorablemente, siendo una base para posteriormente realizar el análisis interno.

- Rivalidad entre competidores (ALTA): El mercado de seguridad industrial en Chile presenta una rivalidad elevada. Según los registros recopilados en el estado del arte, el mercado está fragmentado en tres grupos: 4-5 grandes distribuidores que concentran aproximadamente un 40% del mercado (APRO

como líder), 10-15 medianos especializados (destacan TRECK, Segurycel, VICSA Safety, RAC) y aproximadamente 300 pequeños distribuidores en la Región Metropolitana.

Esta alta densidad de competidores, sumado a la baja diferenciación de productos (muchos orientados a la misma actividad), genera que el precio sea un criterio frecuente de selección, intensificando la competitividad. En base a lo anterior, competir en precio contra actores consolidados y con mayor poder de negociación con proveedores se vuelve insostenible lo aumenta la necesidad de diferenciarse por asesoría técnica y nivel de servicio.

→ Amenaza de nuevos entrantes (MEDIA-BAJA): Pese a que formalizar una empresa de este tipo no necesita grandes activos (KUPRA SpA inició con un capital de \$4 millones, sin bodega propia y con venta calzada), hay barreras que se deben tener en cuenta, como lo son:

- ◆ Conocimiento técnico: comprender normativas y asesorar correctamente requiere experiencia, como la que poseen los fundadores (más de 20 años).
- ◆ Relaciones: el acceso a condiciones comerciales preferentes con los proveedores no es una opción factible para cualquiera (a diferencia de KUPRA SpA que gracias a la trayectoria de uno de sus socios y su experiencia en el mercado le sirven para gozar de este beneficio).
- ◆ Confianza y reputación: la red de contactos y el historial previo pesan en un mercado en donde la compra recae en el área de abastecimiento y prevención.

Por ende, si bien es fácil entrar, la complicación aparece al buscar ser competitivo, lo que protege parcialmente a actores con activos intangibles como lo es KUPRA SpA, pero no elimina la amenaza de pequeños distribuidores adicionales.

→ Poder de negociación de los proveedores (MEDIO-ALTO): El mercado depende de manera relevante de importaciones (desde China, India y

Estados Unidos principalmente que responden a los principales orígenes de productos), lo que se traduce en que los proveedores tienen poder sobre precios, tiempos de entrega y disponibilidad de productos.

Sin embargo, en el caso particular de KUPRA SpA, algunos proveedores nacionales (Segusa CHILE, VICSA Safety, SATEX, Macaya Safety) y algunos internacionales (de China) le otorgaron condiciones comerciales a la empresa equivalentes a las condiciones de clientes de mayor volumen (facilidad de pago, menores tiempos de espera, entre otras cosas), lo que reducen el poder de negociación de algunos proveedores hacia KUPRA SpA.

→ Poder de negociación de los clientes (ALTO): El segmento objetivo actual son empresas industriales quienes se caracterizan por:

- ◆ Tener acceso a múltiples proveedores alternativos (debido a lo fragmentado del mercado), lo que aumenta su poder.
- ◆ La comparación de cotizaciones es fácil debido a que para una categoría específica, todas las empresas que deseen ofrecer sus productos deben presentar las mismas características principales.
- ◆ Clientes de mayor volumen imponen sus condiciones de compra (precios, pagos, entre otras) al ser un volumen importante.

Este punto presiona los márgenes que KUPRA SpA estableció como objetivo (25% es su meta declarada).

→ Amenaza de productos sustitutos: Si bien los EPP son de carácter obligatorio y normado, no existen sustitutos que reemplacen la necesidad (a modo de ejemplo; una empresa no puede sustituir un casco por un jockey, puesto que incumple la normativa). Para el caso de este rubro, la amenaza ocurre de manera indirecta:

- ◆ Sustitución de canal: un cliente opta por comprar directamente al fabricante sin intermediario.
- ◆ Sustitución por no-uso: la incomodidad percibida por el usuario final, no sustituye el producto pero sí afecta a la rotación y recompra.

8.1.3. Síntesis y conclusiones de la Etapa 1

Se establece un panorama general sobre las condiciones en que KUPRA SpA inicia sus operaciones. A través del PESTEL se identificaron factores que, en su mayoría representan un escenario favorable para la empresa como los factores políticos y legales que generan una demanda permanente de productos de seguridad industrial debido al marco regulatorio vigente y a la fiscalización ejercida por organismos como la DT, la SUSESO y el ISP; el factor económico por su parte presenta amenazas asociadas al tipo de cambio y la dependencia de importaciones pero también presenta un escenario con proyecciones de crecimiento sectorial vinculadas a la minería y la construcción, además de eventuales beneficios tributarios para pymes contemplados en el Plan de Reconstrucción Nacional; el factor social genera espacios para que KUPRA SpA capitalice la preocupación por la comodidad y aceptación de los EPP por parte del usuario final; el factor tecnológico plantea el desafío de responder con rapidez las tendencias del mercado; y el factor ecológico se puede convertir en un criterio de diferenciación.

Por su lado, las Cinco Fuerzas de Porter muestran que la empresa ingresa a un sector con alta rivalidad entre competidores y alto poder de negociación de clientes, lo que ejerce presión y afecta directamente a los precios y márgenes que la empresa pretende sostener. En el caso de la amenaza de nuevos entrantes es media baja debido a barreras asociadas a la experiencia y conocimiento técnico, factores favorables para KUPRA SpA. Asimismo, el poder de los proveedores pese a ser medio-alto, la empresa lo atenúa por las condiciones preferentes de las que goza. Finalmente, la amenaza de productos sustitutos es baja e indirecta.

En base a lo anterior, se divisa que competir exclusivamente por precio no es viable para la empresa, reforzando orientar el rumbo hacia la diferenciación mediante asesoría técnica, calidad de servicio y aprovechamiento de las relaciones y conocimiento acumulado.

8.2. ETAPA 2 – DIAGNÓSTICO INTERNO:

8.2.1. Cadena de Valor

Actividades primarias:

- Logística interior: KUPRA SpA no maneja inventario propio, operando bajo venta calzada, en la que la compra al proveedor se concreta una vez confirmada la venta al cliente. Bajo esa perspectiva, los proveedores de acceso inmediato permiten una respuesta “rápida” frente a los requerimientos, mientras que los proveedores extranjeros implican mayor tiempo de espera, condicionando la disponibilidad y los plazos ofrecidos al cliente.
- Operaciones: Dado que la empresa no produce ni transforma productos, esta etapa gira en torno a la gestión de la cotización, la coordinación entre la solicitud del cliente y el proveedor seleccionado, y la verificación de que el producto cumpla con las especificaciones técnicas y normativas requeridas para la actividad que se busca satisfacer.
- Logística exterior: El despacho de los productos se realiza de dos formas: en algunos casos es el propio proveedor quien despacha directamente al cliente final, mientras que en otros es el vendedor quien retira el producto desde la bodega de tránsito (hogar del vendedor o de uno de los socios) y lo entrega personalmente. Estas formas de realizar las entregas otorgan flexibilidad operativa pero muestra una clara falta de estandarización en el proceso y necesidad de separar tareas, siendo una oportunidad de mejora en ese sentido puesto que en un futuro el vendedor puede exigir una compensación mayor por sus responsabilidades. Además, existe otra oportunidad en el ámbito de mejorar en el control de tiempos de entrega y trazabilidad.
- Marketing y Ventas: Actualmente la venta ocurre principalmente por la amplia red de contactos y relaciones comerciales de los fundadores que ganaron con el tiempo y la continua búsqueda del vendedor de potenciales clientes, con cotizaciones gestionadas de forma directa o a través de canales como correo y WhatsApp, es debido a lo anterior que la empresa se encuentra desarrollando un sitio web con carrito de compra, lo que es una iniciativa de

suma importancia para mejorar el alcance, visibilidad de productos y generar un espacio para una potencial sección B2B para generar nuevas ventas.

- Servicios: La propuesta de valor declarada por los fundadores se sustenta en la asesoría técnica y la rapidez en la respuesta, lo que se traduce en un servicio de venta y postventa informal, orientado a acompañar al cliente en la selección del producto adecuado en base al riesgo al que se enfrentarán y la actividad que se desarrollará junto con cualquier necesidad del cliente.

Actividades de apoyo:

- Infraestructura de la empresa: La gestión administrativa se realiza mediante herramientas básicas (cotizaciones por correo, facturación a través del SII, registro de compra y venta en planillas de Excel), sin contar con un sistema o software de gestión, limitando el seguimiento comercial, trazabilidad de clientes, captar tendencias, entre otras.
- Gestión de recursos humanos: La estructura es plana y los roles se distribuyen informalmente entre los socios (hay Gerente de Ventas que además es el Representante Legal y hay un Gerente Comercial), apoyados por un vendedor que opera bajo la modalidad de boleta de honorarios. No hay una definición formal de funciones ni procesos de selección o capacitación.
- Desarrollo de la tecnología: La principal inversión en tecnología vendrá de la mano del desarrollo del sitio web con carrito de compras en manos de programadores externos y al quedar habilitado, será fundamental para escalar la operación comercial más allá de la gestión manual actual.
- Aprovisionamiento: La selección de proveedores se basa en la red de contactos y el conocimiento de los fundadores, lo que ha permitido obtener condiciones comerciales favorables y preferentes (propias de empresa de mayor volumen, como precios, tiempos de espera y facilidades de pago) pese a ser una empresa emergente, constituyendo una de las principales ventajas en esta actividad de apoyo.

Margen:

El margen de la empresa se genera principalmente a partir de las condiciones preferentes obtenidas con los proveedores y de la baja estructura de costos que presenta la empresa (al no tener bodega, no manejar inventario y tener un equipo reducido), reduciendo el riesgo operativo. Sin embargo, el margen actual (21% promedio) se encuentra por debajo de la meta declarada (25%), lo que se puede traducir en que hay espacio para optimizar actividades como la logística de salida y fortalecer el canal de marketing y ventas (en cuanto a difusión), para aumentar el volumen de ventas sin incrementar los costos asociados.

Figura 16. Diagrama de cadena de valor de KUPRA SpA



(Fuente: Elaboración propia)

8.2.2. Análisis VRIO

Para analizar bajo los criterios de Valor, Rareza, Inimitabilidad y Organización a KUPRA SpA se consideran como recursos y capacidades el conocimiento técnico de los fundadores, la red de contactos junto con las relaciones con proveedores y clientes, condiciones comerciales, estructura de costos, sitio web y el capital inicial.

- Conocimiento técnico de los fundadores: Este recurso aporta valor, ya que permite asesorar de forma adecuada a los clientes según el riesgo, rubro, actividad y condiciones de uso de los productos, diferenciándose en un mercado donde la asesoría técnica es un recurso valorado. No obstante, en relación con la rareza, pese a no ser común en distribuidores pequeños y

medianos, sí está presente en los grandes actores que cuentan con equipos técnicos y laboratorios de pruebas propios. En cuanto a la inimitabilidad, al tratarse de experiencia acumulada de más de 20 años y que no tiene una métrica establecida con la cual medirse, es difícil de replicar en el corto plazo por competidores nuevos pero sí es posible si un competidor contrata personal de características similares. Finalmente, en cuanto a la organización, la empresa está organizada para poder capturar valor de este factor. Lo anterior se traduce en una ventaja competitiva potencialmente sostenible, al ser el principal activo estratégico de KUPRA SpA.

- Red de contactos junto a relaciones con proveedores y clientes: Presenta valor al tener acceso más fluido a clientes y proveedores que el que tendría una empresa sin historial. En cuanto a rareza, es poco común entre empresas emergentes, debido a que toma años construir confianza en el mercado y buenas relaciones. Acerca de la inimitabilidad, es un recurso difícil de copiar a corto plazo pero no imposible con las empresas ya establecidas. En cuanto a la organización, la empresa ha aprovechado este recurso desde sus primeras operaciones, utilizándolo activamente para concretar ventas y acceder a condiciones preferentes. Por ende, el recurso es una ventaja competitiva potencialmente sostenible, complementando con el conocimiento técnico para diferenciarse.
- Condiciones comerciales preferentes con proveedores: Recurso que aporta valor, puesto que permite acceder a precios y plazos equivalentes a los que obtiene un vendedor de gran volumen, lo que mejora el margen y la capacidad de competir en precio cuando sea necesario. En cuanto a la rareza, es poco común para empresas que están comenzando sus movimientos que por lo general deben negociar otro tipo de condiciones. En relación a la inimitabilidad, el recurso depende directamente de la red de contactos y la reputación de los fundadores, por lo que es difícil de imitar. En relación a la organización, la empresa ha sabido obtener beneficio, integrándolo a la selección de proveedores y en su estructura de costos. Por

lo tanto, se traduce en una ventaja competitiva sostenible siempre y cuando el recurso de la red de contactos se mantenga en el tiempo.

- Estructura de costos baja: Al operar con venta calzada, el recurso genera valor porque reduce el riesgo financiero y permite operar sin necesidad de grandes sumas de capital, lo que es sumamente relevante para empresas emergentes con recursos limitados y accesos condicionados a apoyos bancarios. En cuanto a rareza, no es del todo raro, puesto que cualquier distribuidor podría optar a trabajar bajo esa modalidad. Sobre la inimitabilidad, es un recurso que se puede imitar con facilidad porque no requiere de activos difíciles de conseguir o capacidades específicas. En relación con la organización, la empresa está estructurada para operar así en una primera etapa debido al capital limitado de los fundadores. Por ende, no es una fuente de diferenciación pero sí permite estar en igualdad de condiciones frente a otros distribuidores que ya estén establecidos.
- Sitio web (en desarrollo): Es un recurso que generará valor al facilitar la selección de productos, realización de cotizaciones y la forma de compra de los clientes. En cuanto a rareza, no es raro puesto que los actores del mercado ya cuentan con sus sitios web más desarrollados. Por la parte de la inimitabilidad, es totalmente imitable ya que cualquiera puede desarrollar una plataforma equivalente o incluso mejor. En cuanto a la organización, como no se ha implementado al momento del análisis, no se puede evaluar si se está organizada la empresa para capturar valor de él. Por lo tanto, al estar en desarrollo, es un recurso para estar en igualdad de condiciones, una condición necesaria para no estar en desventaja.
- Capital inicial: Este recurso correspondiente a \$4 millones, no genera valor en términos competitivos de querer crecer o absorber variaciones del mercado pero sí genera valor al cubrir los primeros meses de operación en caso de no presentar ventas. En cuanto a rareza, no es raro que las empresas emergentes comienzan con poco capital. Por el lado de la inimitabilidad, no es un factor difícil de imitar, ya que no hay nada distintivo de lo que otros podrían hacer. En relación a la organización, la empresa ha

logrado operar dentro de las limitaciones por la venta calzada. Por ende, en términos generales es una desventaja frente a actores de mayor escala con mayor respaldo financiero.

Figura 17. Diagrama Análisis VRIO KUPRA SpA.

Recurso	Valor	Rareza	Inimitable	Organización	Resultado
Conocimiento técnico (+20 años)	✓	✓	✓	✓	Ventaja sostenible
Red de contactos y relaciones	✓	✓	✓	✓	Ventaja sostenible
Condiciones comerciales preferentes	✓	✓	✓	✓	Ventaja sostenible
Estructura de costos baja	✓	✗	✗	✓	Igualdad
Sitio web	✓	✗	✗	✗	Igualdad
Capital inicial (\$4M)	✗	✗	✗	✓	Desventaja

(Fuente: Elaboración propia)

8.2.3. Análisis FODA

Fortalezas

- Conocimiento técnico (más de 20 años de experiencia) de los fundadores en el rubro de la seguridad industrial, que permite asesorar adecuadamente a los clientes según el tipo de riesgo, rubro y actividad.
- Relaciones y redes de contacto con proveedores (nacionales e internacionales) y clientes favorables, construidas con el tiempo, que facilitan el acceso a condiciones preferentes.
- Condiciones comerciales preferentes (precios, plazos, tiempos de espera) equivalentes a empresas consolidadas.

- Estructura de costos baja que reduce el riesgo operativo y financiero.
- Disposición de los fundadores a implementar métricas y KPIs formales para dar seguimiento periódico.
- Capacidad técnica que permite seleccionar y recomendar productos certificados en base a la normativa aplicable y la actividad a desarrollar.
- Agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones al tener una estructura pequeña.
- Atención personalizada al entregar asesoría técnica.
- Amplia red de apoyo especializada en materias de importación, comercial, tributaria y recursos humanos.

Oportunidades

- Demanda permanente y creciente de productos de seguridad industrial.
- Proyecciones de crecimiento económico a nivel nacional como también sectorial (minería y construcción).
- Crecimiento del canal digital y los procesos B2B para cotizaciones y compras empresariales.
- Posibilidad de desarrollar marcas propias y productos diferenciados una vez que la empresa se consolide.
- Posibles beneficios tributarios (Plan de Reconstrucción Nacional).
- Valoración creciente por la comodidad y ergonomía de los productos.
- Espacio de diferenciación en sostenibilidad y economía circular.
- Libre acceso a participar en licitaciones y compras públicas a través de ChileCompra.
- Interés de clientes con volúmenes de compra mayores por productos personalizados y con co-creación.

Debilidades

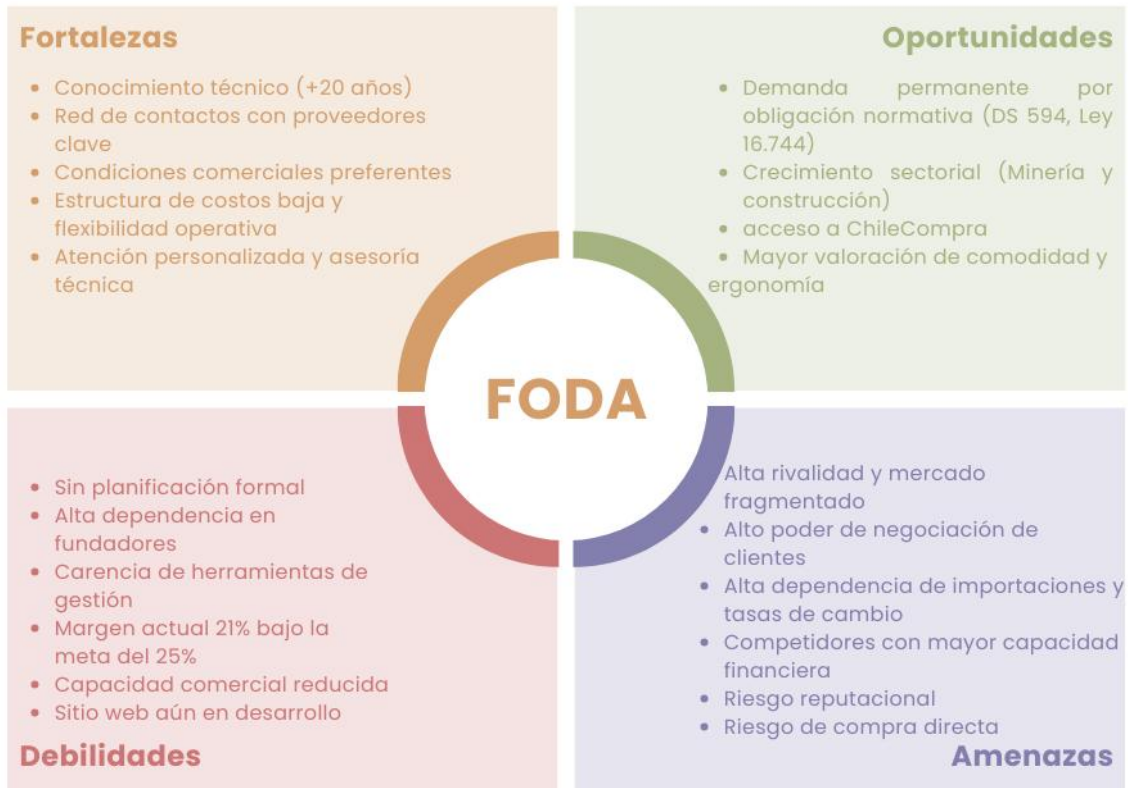
- Ausencia de planificación estratégica formal ni lineamientos de largo plazo definidos.
- Alta dependencia de los socios fundadores por su experiencia y contactos.
- Bajo nivel de reconocimiento frente a competidores consolidados.

- Carencia de herramientas de gestión.
- Falta de metas intermedias e indicadores de gestión.
- Margen actual (21%) inferior al declarado como objetivo (25%)
- Estructura organizacional informal, sin definir roles y cargos por escrito.
- Falta de estandarización de procesos (almacenamiento y despachos).
- Capital inicial limitado, reduciendo la capacidad de respuesta de la empresa.
- Sitio web en desarrollo, por lo que el alcance y visibilidad de productos se limita.
- Capacidad comercial reducida lo que genera dependencias en el actual vendedor.

Amenazas

- Mercado fragmentado y competitivo, con alta rivalidad entre competidores.
- Alto poder de negociación de clientes.
- Alta dependencia a las importaciones genera gran exposición a variaciones en el tipo de cambio, tiempo de espera por eventos varios (guerras, conflictos, tensiones) y precios.
- Competidores con mayor capacidad financiera.
- Riesgo de que los clientes puedan comprar directamente a los fabricantes.
- Riesgo de imitación de la propuesta de servicio en manos de competidores con mayor capacidad financiera.
- Incumplimientos o fallas en productos pueden afectar la reputación de la empresa.

Figura 18. Matriz FODA KUPRA SpA.



(Fuente: Elaboración propia)

8.2.4. Matriz TOWS (FODA cruzado)

Estrategias ofensivas - FO (Fortalezas y Oportunidades)+

1. Aprovechar el conocimiento y experiencia en conjunto a la demanda permanente con proyección creciente para capturar clientes que valoren la asesoría técnica y quienes estén dispuestos a pagar un poco más por el nivel de servicio y entrega.
2. Utilizar las condiciones preferentes entregadas por los proveedores para competir en negocios de mayor volumen y rubros específicos tales como ferreterías, bodegas menores y otras opciones similares.
3. Implementar el canal digital que combine un catálogo, realización de cotizaciones y seguimiento.
4. Preparar a la empresa y capacitar a los socios para participar en el portal de ChileCompra utilizando el conocimiento normativo, respaldo técnico y la

relación con proveedores, aprovechando que se le da prioridad a las empresas pequeñas y medianas.

5. Comenzar relaciones comerciales con proveedores que ofrezcan productos sostenibles y con potencial para la economía circular.

Estrategias defensivas - FA (Fortalezas y Amenazas)

1. Crear un programa de fidelización de compra con los clientes para fortalecer las relaciones y reducir el riesgo de la compra directa al fabricante.
2. Mantener una estructura de costos flexibles, controlando el crecimiento de los gastos fijos para enfrentar períodos de menores ventas que presionen los márgenes.
3. Aprovechar la estructura organizacional para ofrecer un servicio personalizado generando un factor diferencial ante la rivalidad entre competidores.
4. Aprovechar las condiciones comerciales preferentes para otorgar mejores condiciones a clientes pequeños y medianos con modalidad de pago al contado para reducir riesgo de no pago de facturas o tiempos de espera largos.

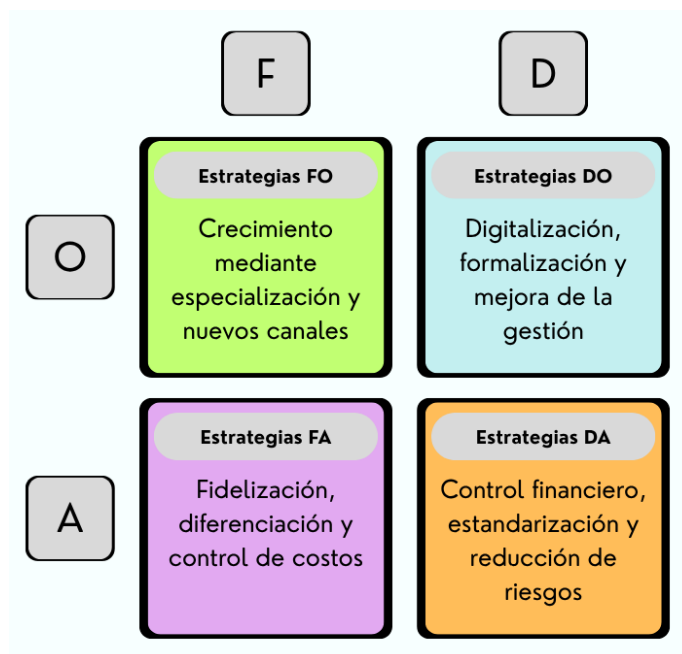
Estrategias de reorientación - DO (Debilidades y Oportunidades)

1. Desarrollar y fortalecer la presencia digital mediante contenido técnico, fichas de productos, recomendaciones y casos aplicados.
2. Diseñar listas y programas de precios, descuentos y márgenes para aprovechar oportunidades sin comprometer la rentabilidad.
3. Diseñar la política de inventario para cuando la empresa incorpore a la modalidad de trabajo el salir a buscar ventas manejando inventario propio.
4. Definir metas intermedias e indicadores para alinear la operación con la meta establecida de venta promedio mensual y margen objetivo.
5. Aprovechar las tendencias de sostenibilidad, comodidad y ergonomía para orientar los lineamientos y propuesta de valor hacia lo que le parece importante a los clientes.

Estrategias de supervivencia - DA (Debilidades y Amenazas)

1. Formalizar funciones y responsabilidades con posibles formas de reemplazar personal para reducir la dependencia de los socios.
2. Implementar indicadores de cumplimiento, reclamos, errores y satisfacción del cliente para prevenir daños a la reputación.
3. Implementar evaluación crediticia, seguimiento de cobranza con alertas y límites de crédito para asegurar y proteger el capital de trabajo.
4. Crear plan de equivalencia de proveedor generando un respaldo nacional frente a un proveedor internacional para mitigar riesgos de incumplimiento y demoras.

Figura 19. Matriz TOWS (FODA Cruzado).



(Fuente: Elaboración propia)

8.2.5. Matriz CAME

Con el propósito de transformar el diagnóstico en acciones propuestas, la matriz permite corregir debilidades internas, afrontar amenazas externas, mantener fortalezas existentes y explotar oportunidades del entorno, priorizando acciones. Se propone para cada factor identificado:

Corregir

- Ante la ausencia de planificación estratégica, lineamiento y metas intermedias, se formalizará la visión, misión, valores, objetivos y metas, estableciendo responsables e indicadores de seguimiento.
- Para la ausencia de herramientas de gestión, se implementarán planillas avanzadas de excel para hacer registro de la base de datos de la empresa hasta la transición a un sistema ERP/CRM que permita registrar todos los datos de la empresa.
- En el caso de la dependencia del conocimiento y contacto de los socios fundadores se debe documentar a través de manuales y fichas dicho conocimiento lo que permitiría crear programas de capacitación para los potenciales vendedores.
- Por el bajo reconocimiento y posicionamiento se debe desarrollar una estrategia que mediante el sitio web se especifiquen las recomendaciones técnicas y asesorías previas para desarrollar una forma de compra fácil.
- Ante la capacidad comercial limitada, se deben definir metas para ventas concretadas y prospectos, lo que permite reducir el sueldo fijo del vendedor e implementar el sistema de comisión.

Afrontar

- La alta rivalidad y competencia en precios, se debe evitar mediante una propuesta diferenciada basada en el nivel de servicio, rapidez de respuestas y cercanía con el cliente.
- El poder de negociación de los clientes se confronta segmentando a los clientes bajo criterios como volumen de compra y frecuencia de compra, lo que permite definir ofertas y descuentos diferenciados para cada segmento.
- Las variaciones en el tipo de cambio se deben revisar periódicamente para implementar un sistema de proyección de precios en el caso de los productos que se deban importar.
- Para los competidores de mayor capacidad financiera se deben concentrar los esfuerzos en generar una base de clientes que se puedan atender

mediante la modalidad de venta calzada y tengan compras periódicas para generar el soporte económico.

- En cuanto al riesgo reputacional, se debe implementar controles de calidad previo a la venta y seguimiento de postventa para evaluar el nivel de servicio y satisfacción del cliente.

Mantener

- Para mantener la ventaja de conocimiento técnico y servicio especializado se debe mantener en capacitación a los fundadores y vendedor, junto a las futuras contrataciones.
- Se debe mantener relaciones con proveedores y clientes realizando reuniones periódicas y seguimiento en los acuerdos de compra/venta para conservar la confianza y fortalecer relaciones.
- La estructura de costos reducidos se debe mantener mediante el control constante del crecimiento de los gastos fijos y condicionar nuevas contrataciones al nivel de ventas y rentabilidad de estas.
- La agilidad y flexibilidad en la toma de decisiones se debe mantener, por lo que se debe formalizar las materias en las cuales los socios estén en su área de experiencia y no depender del otro lo que permite respuestas oportunas.
- Se debe mantener la atención personalizada mediante registros de cada parte del proceso con límites de tiempo de respuesta y acción y alertas ante vencimientos próximos de los plazos.

Explotar

- la demanda permanente se explota mediante campañas comerciales dirigidas a empresas que requieran renovación de elementos y productos o para aquellos que planifican en sus cotizaciones más de un producto por usuario.
- El crecimiento proyectado en minería y construcción se debe explotar priorizando la prospección de empresas contratistas que brinden servicio a estos rubros y que requieren productos certificados para su ingreso a terreno.

- La mayor valoración de la comodidad y ergonomía se debe explotar al reemplazar atributos típicos de quejas (caña del botín que raspa el talón, suela rígida, entre otros) mediante pruebas de uso y regalos de muestra con seguimiento.
- La posibilidad de participar en compras públicas se debe explotar al capacitar a alguno de los socios en el uso del sitio ChileCompra en donde se le da prioridad a las empresas pequeñas y medianas.
- Para explotar la posibilidad de ingresar a empresas de mayor volumen de compra se debe aplicar políticas de co-creación en que se le permita al cliente incorporar elementos que hagan al producto único para él (en cuanto a diseño).
- Para explotar la preferencia de clientes pequeños y medianos los cuales prefieren servicio por sobre precio, se debe crear sistemas de prospección y medición con plazos más acotados para responder a sus necesidades.

8.2.6. Síntesis y conclusiones de la Etapa 2

El análisis de la Cadena de Valor demuestra que las principales fuentes de valor de la empresa provienen del aprovisionamiento, la gestión comercial y el servicio entregado al cliente. Lo anterior se debe a que la experiencia de los fundadores y las relaciones establecidas con los proveedores permiten acceder a mejores condiciones comerciales, y por otro lado a responder con mayor conocimiento a los requerimientos de los clientes. Además, permite entregar asesoría personalizada y rapidez en la respuesta lo que diferencia a la empresa frente a los competidores.

A su vez hay factores por mejorar como la ausencia de estandarización en los despachos, postventa y seguimiento, por otro lado está la falta de herramientas ERP o CRM lo cual hoy en día se realiza con herramientas básicas, también está la distribución informal de funciones y la dependencia en el vendedor, que pese a ser comprensible para una empresa emergente, son restricciones relevantes.

El análisis VRIO establece que los activos intangibles son los recursos de mayor importancia para la empresa. Pese a que el conocimiento, la trayectoria, la red de contactos y las condiciones preferentes forman parte esencial y aportan valor al ser

poco comunes en empresas de este tipo, su sostenibilidad en el tiempo dependen de la capacidad de convertirlos en procesos que no dependan de personas puntuales.

Factores como la estructura de costos reducidos y la modalidad de venta calzada con la que se opera permiten reducir riesgos financieros y operar con capital limitado pero no son elementos difíciles de imitar, es más el capital inicial limitado viene siendo una desventaja frente a otros competidores.

En cuanto al FODA, las fortalezas están en torno al conocimiento, relaciones comerciales, flexibilidad organizacional y atención personalizada pero enfrenta debilidades en cuanto a no tener planificación formal, herramientas de gestión y un capital mayor. Las oportunidades provienen de la demanda permanente, crecimiento esperado en ciertos sectores estratégicos, las compras públicas y la mayor valoración de la comodidad, no obstante, debe enfrentar una industria con alta rivalidad, clientes con elevado poder de negociación y competidores con mayores recursos. Al considerar la matriz TOWS (FODA cruzado), se transformaron los factores en alternativas estratégicas en donde las estrategias ofensivas se orientan al uso del conocimiento técnico, relaciones con proveedores y la atención personalizada. Por su parte las defensivas buscan la fidelización, flexibilidad de costos y diferenciación para proteger a la empresa de la competencia. Las estrategias de reorientación buscan formalizar las políticas de precios, establecer indicadores y preparar políticas de inventario. Finalmente, las estrategias de supervivencia buscan reducir la dependencia en los socios, prevenir riesgos reputacionales y asegurar alternativas de abastecimiento.

La matriz CAME avanza hacia acciones entre las que se encuentran formalizar los lineamientos y responsabilidades de la empresa, implementar herramientas para registrar clientes y cotizaciones, definir políticas de precio, documentar el conocimiento, controlar gastos fijos, mantener relaciones con proveedores y la atención personalizada, explotar oportunidades vinculadas al crecimiento sectorial y las compras públicas.

Este diagnóstico permite concluir que KUPRA SpA posee capacidades relevantes para competir en el mercado de la seguridad industrial, las cuales están concentradas en la experiencia y las relaciones, pero el desafío está en transformar los recursos en capacidades que puedan mantenerse y escalar a medida que la empresa crezca. En consecuencia, la orientación que la empresa debe tomar es una estrategia de diferenciación de enfoque, dirigida inicialmente a empresas pequeñas y medianas con foco en prospectos contratistas de sectores de construcción y minería, quienes valoren la asesoría técnica, rapidez de respuesta y atención directa, en donde se evite competir en precios pese a tener el respaldo de los proveedores para hacerlo, porque no está la capacidad financiera para hacerlo.

8.3. ETAPA 3 – FORMULACIÓN ESTRATÉGICA:

8.3.1. Misión

La misión de una organización responde a la pregunta ¿quiénes somos y para qué existimos? estableciendo el alcance de las operaciones. Para el caso de KUPRA SpA, se debe construir en base a los elementos identificados en el diagnóstico, como el conocimiento técnico, la asesoría especializada como diferenciador y la atención personalizada. En base a eso, la misión propuesta corresponde a:

- *“Proveer soluciones integrales que contribuyan a proteger la integridad de los trabajadores optimizando la relación costo-beneficio para las empresas mediante una atención personalizada y técnica”.*

8.3.2. Visión

La visión responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? siendo el punto de partida para reflejar la ambición futura. En el caso de la empresa se deben considerar factores como la consolidación como empresa mediana, expansión a regiones y desarrollo de marcas propias, por lo que se propone:

- *“Ser reconocidos al año 2030 dentro del segmento de empresas medianas como referentes, distinguidos por la calidad del servicio, la especialización técnica y la confianza de sus clientes, con presencia en las principales regiones del país y con marcas propias ya posicionadas”.*

8.3.3. Valores organizacionales

Los valores de la empresa guían el comportamiento y rumbo de quienes forman parte de la organización, proporcionando el código de conducta que hace que la cultura sea fuerte. Bajo esa perspectiva, para KUPRA SpA se proponen cinco valores basados en el diagnóstico realizado que corresponden a:

- **Integridad:** Actuar con honestidad y transparencia en cada etapa del proceso comercial, lo que implica recomendar el producto que realmente responde a la necesidad del cliente, respetar acuerdos establecidos con proveedores y clientes, y operar dentro de la normativa vigente.
- **Compromiso:** Contribuir a la protección de las personas en sus lugares de trabajo, asumiendo la responsabilidad de comercializar productos debidamente certificados y que cumplan los estándares exigidos.
- **Orientación al cliente:** Atender de manera personalizada y con rapidez de respuesta a las necesidades de cada cliente, entregando respuestas oportunas y acompañando el proceso en todo momento.
- **Responsabilidad y cumplimiento:** Cumplir con las obligaciones comerciales, técnicas y tributarias, asegurando que los plazos, condiciones y acuerdos pactados se respeten y funcionando como criterio de selección comercial sobre con quien relacionarse.
- **Mejora continua:** Se asume el desafío de adaptarse y mejorar constantemente según lo requiera el mercado, los proveedores y los clientes, ajustando las estrategias según los resultados obtenidos.

8.3.4. Propuesta de valor

Al describir el conjunto de elementos que crean valor para un segmento del mercado específico, siendo la razón por la que los clientes eligen una empresa por sobre otra, en ese sentido KUPRA SpA debe aprovechar los elementos identificados como el conocimiento técnico y la red de contactos determinados en el análisis VRIO, siendo valiosos, poco comunes y difíciles de imitar en el corto plazo. Por otro lado está la inviabilidad de competir en precios exclusivamente debido a la rivalidad entre competidores y el poder de negociación de los clientes evidenciado en las Cinco

Fuerzas de Porter y viendo que en el aprovisionamiento, la gestión y servicio al cliente es donde se genera valor en la Cadena de Valor, destacando la asesoría técnica y la rapidez de respuesta, elementos que los clientes actuales de la empresa valoran, se propone que la propuesta de valor sea:

- *“KUPRA SpA ofrece a las empresas soluciones integrales de seguridad industrial mediante productos certificados y asesoría técnica especializada, orientando a cada empresa en la selección de alternativas adecuadas según sus riesgos, rubro y condiciones de trabajo. Su diferenciación se basa en la atención personalizada, respuestas oportunas y acompañamiento durante todo el proceso, respaldados por más de 20 años de experiencia de los fundadores y relaciones sólidas con proveedores.”*

8.3.5. Mapa de posicionamiento objetivo

El mapa que permite representar gráficamente el espacio en donde compite KUPRA SpA se construye seleccionando dos elementos en base a los resultados del diagnóstico y con la propuesta de valor definida para la empresa. Por un lado tenemos en el eje horizontal a la amplitud y cobertura de oferta, entendiéndose como la variedad de productos, categorías, marcas y capacidad de atender diferentes requerimientos geográficos y operacionales. Considerando el sentido de izquierda a derecha como menor a mayor respectivamente, hacia el extremo izquierdo se ubican empresas con portafolio reducido o específico de alguna categoría, mientras que hacia el otro extremo se ubican empresas con una oferta extensa y mayor cobertura. Por otro lado, en el eje vertical tenemos la personalización y acompañamiento técnico, entendiéndose como la capacidad de comprender la necesidad del cliente, orientar la selección de productos, acompañar durante todo el proceso y responder de manera oportuna. Considerando el sentido de abajo hacia arriba como menor a mayor respectivamente, en el extremo inferior están las empresas con modelos de venta transaccional, mientras que arriba se ubican quienes desarrollan una relación con el cliente.

En este caso no se utilizará el típico mapa de precio versus calidad, debido a que el foco estará puesto en no competir por precios exclusivamente sino por una

estrategia de enfoque. Sin embargo, el conocimiento acumulado, la estructura flexible y la cercanía con los clientes permiten proyectar la posición basada en un alto nivel de personalización y acompañamiento técnico.

Para representar las posiciones se realizó una escala analítica de uno a cinco, en donde uno es el nivel más bajo y cinco el más alto. Las puntuaciones no corresponden a una medición exacta de percepción del consumidor, sino una estimación estratégica basada en el diagnóstico, revisión de la oferta pública de competidores y la experiencia de los fundadores en el mercado.

El sistema de puntuación para calificar a los grupos competitivos se detalla a continuación:

Tabla 1. Sistema de puntuación.

Puntuación	Amplitud y cobertura de la oferta	Personalización y acompañamiento técnico
1	Una categoría y cobertura limitada	Limitada capacidad de personalización y acompañamiento
3	Varias categorías y presencia en regiones	Capacidad de personalización y acompañamiento
5	Amplio portafolio y cobertura nacional	Alta capacidad de personalización y acompañamiento

(Fuente: elaboración propia)

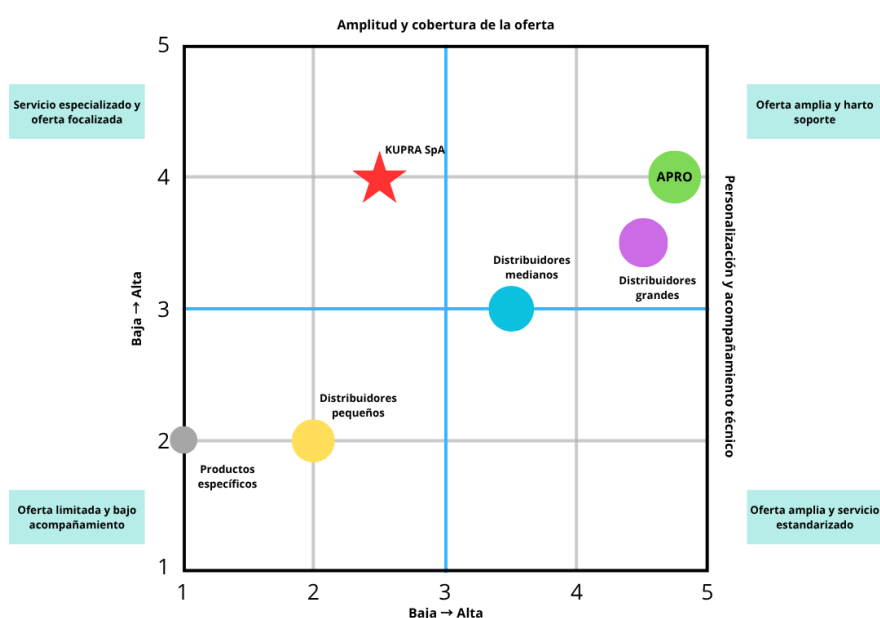
Tabla 2. Puntuación de posicionamiento estratégico objetivo.

Grupo competitivo	Amplitud y cobertura de la oferta	Personalización y acompañamiento técnico
APRO	4,8	4,0
Distribuidores grandes	4,5	3,5

Distribuidores medianos	3,5	3,0
Distribuidores pequeños	2,0	2,0
Productos específicos	1,0	2,0
KUPRA SpA	2,5	4,0

(Fuente: elaboración propia)

Figura 20. Mapa de posicionamiento objetivo KUPRA SpA.



(Fuente: elaboración propia)

Los grandes distribuidores se ubican en el sector de alta amplitud y cobertura puesto que poseen mayor variedad de productos, capacidad de almacenamiento y desarrollo de productos, presencia y recursos. Dichos actores también cuentan con personal técnico especializado pero su gran escala puede incurrir en procesos más estandarizados lo que provoca menos acompañamiento a los clientes. En el caso de los medianos, estos se ubican con altos niveles en ambos indicadores pero con una capacidad menor a la de grandes distribuidores. En el caso de los pequeños, su capacidad es limitada y no siempre cuentan con conocimiento técnico lo que no les permite acompañar de manera transversal el proceso. Finalmente se

consideraron los casos de APRO que es el líder del mercado y a empresas que venden productos específicos.

La posición estratégica objetivo de KUPRA SpA es en el cuadrante de alta personalización con amplitud de oferta inmediata respaldada por proveedores. Esto porque la empresa pretende seleccionar soluciones adecuadas y poder responder con el respaldo de proveedores que se ajusten a las necesidades de los clientes sin necesitar una estructura de inventario. La ubicación es coherente puesto que al segmento de clientes que se apunta está compuesto por empresas pequeñas y medianas (contratistas, construcción, ferreterías, entre otras), los cuales compran por la calidad de los productos, por respuestas rápidas y orientación técnica, las cuales no siempre generan un volumen atractivo para los distribuidores grandes y medianos para brindarles atención personalizada.

8.3.6. Modelo de Negocios Canvas

El modelo se construye en base a los resultados obtenidos en el diagnóstico, por lo que no se considera solamente la situación actual, sino que incorpora las capacidades que la empresa deberá desarrollar para consolidar la estrategia de enfoque.

- Segmento de clientes: El segmento prioritario se compone por pequeñas y medianas empresas (Contratistas y organizaciones industriales) ubicadas en una primera etapa en la Región Metropolitana. Los rubros que serán prioridad son construcción, minería y ferreterías que requieran EPP certificados y valoren la asesoría técnica, la rapidez de respuesta y la atención personalizada. Como segmentos futuros se considerarán los organismos públicos mediante ChileCompra, grandes empresas y clientes de otras regiones.
- Propuesta de valor: KUPRA SpA ofrece a las empresas soluciones integrales de seguridad industrial, combinando productos certificados con asesoría técnica especializada para seleccionar la alternativa adecuada según los riesgos, el rubro y las actividades que desempeñen los trabajadores. La atención personalizada, respuestas oportunas y acompañamiento durante

todo el proceso de compra son la base de la diferenciación, respaldada por más de 20 años de experiencia y relaciones comerciales sólidas que permiten entregar productos de calidad a precios competitivos.

- Canales: Actualmente se trabaja con venta directa, visitas comerciales, correo electrónico, llamadas telefónicas, WhatsApp y recomendaciones. Como canal en desarrollo se encuentra el sitio web y como canal futuro serán ChileCompra y ejecutivos telefónicos.
- Relación con clientes: Atención directa y personalizada, orientando en base a las necesidades de los clientes la elección de productos y acompañar el proceso desde la consulta/cotización hasta el postventa.
- Fuentes de ingreso: Proviene principalmente de la comercialización de calzado de seguridad, EPP y soluciones de protección con líneas de caída. A futuro se considera el desarrollo de productos personalizados para empresas, ventas por ChileCompra y expansión hacia nuevos segmentos.
- Recursos clave: Principalmente corresponden al conocimiento técnico, red de contactos, condiciones preferentes, reputación de los socios, y la capacidad de entregar atención personalizada. Por otro lado tenemos al equipo comercial y los clientes.
- Actividades clave: La prospección de clientes, levantamiento de necesidades de clientes, asesoría técnica, gestión de compras, despacho y seguimiento postventa, cobranza y presencia en redes.
- Socios clave: Los principales son proveedores nacionales en esta primera etapa, entre los que destacan Segusa Chile, VICSA Safety, SATEx, junto con fabricantes de China e India. También está la asesora contable y tributaria, el analista de comercio exterior, los desarrolladores del sitio web. En un futuro se incorporará a proveedores de sistemas de gestión y operadores logísticos.
- Estructura de costes: Se caracteriza por mayor participación de los costos variables por la modalidad de venta calzada. Entre los que destacan la compra de productos, honorarios, servicios contables. En un futuro se

incorporarán costos asociados a inventario, contrataciones, sistemas de gestión, el pago de desarrolladores del sitio web y expansión territorial.

Figura 21. Modelo de Negocios Canvas de KUPRA SpA.



(Fuente: Elaboración propia)

8.3.7. Síntesis y conclusiones de la Etapa 3

Esta etapa permitió transformar los resultados obtenidos en los diagnósticos en lineamientos estratégicos formales para KUPRA SpA.

La misión propuesta define el propósito actual de la empresa sobre provisionar soluciones integrales, procurando contribuir a la protección de los trabajadores y optimizar la relación costo-beneficio para las empresas mediante una atención personalizada. Esto refleja que no solo se pretende limitarse a comercializar

productos, sino a participar en la identificación de las necesidades del cliente y en brindar la solución oportuna y apropiada al riesgo que se expone. Por su parte, la visión establece la aspiración de la empresa a ser reconocida al año 2030 como empresa mediana y referente dentro de su segmento, destacándose por la calidad del servicio, la especialización técnica y la confianza de los clientes. Además, muestra la aspiración de poder expandirse y desarrollar marcas propias. Esta proyección entrega la dirección de largo plazo, la cual depende de que el crecimiento sea acompañado por la formalización de procesos, mayor capacidad financiera, desarrollo de canales y fortalecimiento de la estructura.

Los valores de integridad, compromiso, orientación al cliente, responsabilidad y cumplimiento, y mejora continua deberán orientar las decisiones y comportamientos, puesto que son relevantes para una empresa que opera en un mercado en donde el fin es la protección de las personas. Además, servirán como criterio para seleccionar proveedores, atención de clientes y cumplimiento de plazos.

La propuesta de valor es coherente a las condiciones competitivas de la industria, por la alta rivalidad, el poder de negociación de clientes y la presencia de empresas con mayores recursos. Por lo tanto, competir exclusivamente en precios no es sostenible para la empresa, por lo que el foco de la diferenciación debe estar en los atributos de servicio valorados por los clientes.

El mapa de posicionamiento objetivo representa la orientación en que la empresa desea encontrarse, es decir, alta personalización y acompañamiento con amplitud de oferta. Lo anterior se relaciona a la estrategia de diferenciación de enfoque, donde se dirige principalmente hacia empresas pequeñas y medianas, de rubros con potencial crecimiento como construcción y minería. Tratándose de clientes que valoren la atención directa, respuestas rápidas y orientación especializada. Sin embargo, esta posición objetivo debe validarse progresivamente a través de la percepción de los clientes, la satisfacción, la recompra, la conversión de cotizaciones y otros indicadores.

El Modelo de Negocios Canvas permite identificar la coherencia entre el propósito de la empresa, sus aspiraciones de crecimiento, los atributos mediante los cuales busca diferenciarse, los clientes a atender y los recursos para entregar valor. La orientación estratégica principal deberá consistir en posicionar a la empresa como proveedor cercano y especializado, capaz de entregar soluciones adecuadas y con atención personalizada. Sin embargo, para que se concrete, la empresa debe transformar los lineamientos en objetivos con indicadores medibles, junto con fortalecer las herramientas de gestión, formalizar procesos, documentar conocimiento y asegurarse de mantener la promesa de la atención personalizada a medida que las ventas vayan en aumento.

8.4. ETAPA 4 – DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO:

En base a los diagnósticos y lineamientos definidos previamente, el plan estratégico para la empresa prioriza claridad en los objetivos, medibilidad de resultados y flexibilidad de ajuste, esto porque como es una empresa que está comenzando, no necesita una estructura rígida que no le permita adaptarse, debe ser todo lo contrario. El foco se coloca en las dimensiones que mencionaron los socios como prioridad, volumen de ventas, clientes activos, margen bruto y ticket promedio.

8.4.1. Objetivos de largo plazo

Estos objetivos responden a la visión propuesta que se proyecta al año 2030, siendo coherente con la aspiración de consolidarse como empresa mediana, reconocida por la especialización técnica y calidad de servicio, con presencia en más de una región y con una cartera de clientes activos.

Objetivos estratégicos a 2030

- Consolidación como empresa mediana: Posicionarse con una cartera de clientes superior a 100 empresas, con estructura definida y herramientas acorde al nivel de operación.

- Expansión territorial: Contar con un centro de distribución propio, y extender la operación más allá de la Región Metropolitana, alcanzando al menos dos regiones estratégicas adicionales del país.
- Desarrollar marcas propias: Desarrollar y posicionar productos propios en el mercado para responder a las distintas necesidades de los clientes comenzando por la categoría de calzado industrial.

Objetivos del primer año

- Crecimiento comercial sostenido: Alcanzar ventas mensuales de \$100 millones en un horizonte de doce meses, con una cartera de 40 clientes activos con compra recurrente. Este objetivo representa el punto de partida en donde la empresa puede financiar su crecimiento, fortalecer la estructura y consolidarse.
- Rentabilidad mínima sostenida: Mantener un margen bruto promedio igual o mayor a 25%, con una estructura de costes que permita tener crecimiento sin comprometer la rentabilidad. Si bien, actualmente el margen se encuentra en torno al 21%, se deben mejorar las condiciones con proveedores, evitar competir en precios y aumentar las ventas sin aumentar proporcionalmente los costos fijos.
- Posicionamiento como distribuidor especializado: Ser reconocidos por clientes como una empresa especializada, que se distingue por la asesoría técnica, la calidad de atención y la rapidez de respuesta. Pese a que es un objetivo cualitativo, es medible a través de indicadores como el índice de satisfacción del cliente, conversión de cotización a venta y tasa de recompra.
- Consolidación de la estructura organizacional y operacional: Formalizar procesos, roles, herramientas de gestión y capacidades internas que permitan escalar la operación pero de manera ordenada. Esto porque un factor detectado en el diagnóstico fue la alta dependencia en los fundadores, por lo que formalizar implica documentar procesos.

8.4.2. Metas intermedias (3 y 6 meses)

En relación a la información actual de la empresa, que cuenta con una base de 15 clientes, un ticket promedio de \$500.000 y pagos al contado, en conjunto con los objetivos de los socios, se proponen las metas a tres meses en la Tabla N°3.

Tabla 3. Metas a 3 meses.

Área	Meta	Indicador
Comercial	Alcanzar ventas mensuales de \$20 millones	Facturación mensual neta
Comercial	Contar con al menos 20 clientes activos	N° de clientes
Comercial	Lograr un ticket promedio de \$1 millón por venta	Promedio de facturación
Rentabilidad	Incrementar el margen bruto a 23%	Margen bruto
Operacional	Implementar planillas avanzadas de seguimiento de cotizaciones y clientes	Planilla operativa y en uso
Operacional	Formalizar el proceso de cotización con tiempos de respuesta definidos.	Proceso formalizado
Posicionamiento	Lanzar el sitio web	Sitio publicado

(Fuente: elaboración propia)

Metas a 6 meses

Tabla 4. Metas a 6 meses.

Área	Meta	Indicador
Comercial	Alcanzar ventas de \$50 millones mensuales	Facturación mensual neta
Comercial	Contar con al menos 30 clientes activos	N° de clientes
Comercial	Incorporar al menos 4 clientes del sector de minería o construcción	Ficha de clientes

Rentabilidad	Incrementar el margen bruto a 24% o más	Margen bruto
Operacional	Definir formalmente roles y responsabilidades	Documento firmado
Posicionamiento	Obtener al menos 3 clientes referenciados	N° de clientes
Posicionamiento	Publicar al menos 4 contenidos técnicos en el sitio web	N° publicaciones

(Fuente: elaboración propia)

8.4.3. OKRs por áreas

Área Comercial: Construir una base de clientes activos y recurrentes que permita alcanzar una facturación mensual promedio de \$100 millones al término de doce meses.

Tabla 5. OKRs área comercial.

Resultado clave	Plazo	Meta
Alcanzar una facturación mensual de \$100 millones	Mes 12	≥ \$100 millones
Contar con una cartera de clientes activos	Mes 12	≥ 40 clientes
Lograr que clientes activos realicen una nueva compra en un periodo de seis meses	Semestral	≥ 50%
Alcanzar un margen bruto mensual promedio	Mes 12	≥ 25%

(Fuente: elaboración propia)

Área Operacional: Formalizar procesos internos, herramientas y roles que permitan operar con mayor eficiencia sin perder calidad de servicio.

Tabla 6. OKRs área operacional.

Resultado clave	Plazo	Meta
Registrar la totalidad de cotizaciones, ventas y clientes	Mes 2	100%
Formalizar por escrito los roles y responsabilidades	Mes 3	100%

Responder cotizaciones dentro de 24 horas hábiles	Mensual desde mes 3	≥ 90%
Realizar despachos sin errores, incidentes ni reclamos	Mensual	≥ 95%

(Fuente: elaboración propia)

Área de Posicionamiento: Desarrollar presencia y reconocimiento como distribuidor especializado entre las empresas pequeñas y medianas del sector en la Región Metropolitana.

Tabla 7. OKRs área de posicionamiento.

Resultado clave	Plazo	Meta
Implementar y mantener operativo el sitio web	Mes 3	Sitio publicado y operativo
Alcanzar una evaluación promedio de satisfacción de los clientes	Trimestral	≥ 4 de 5
Obtener nuevos clientes de recomendaciones	Mes 12	≥ 6 clientes
Participar en procesos de compra pública	Mes 12	≥ 4 propuestas presentadas

(Fuente: elaboración propia)

8.4.4. KPIs e indicadores de desempeño

Se diseñaron los indicadores que permitirán monitorear periódicamente las variables que influyen en el cumplimiento de los OKR. A diferencia de los resultados clave, los KPI se utilizarán para detectar desviaciones, analizar causas y apoyar la toma de decisiones.

A. Indicadores comerciales

Tabla 8. Indicadores comerciales.

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta
facturación mensual neta	Suma de ventas netas facturadas en el mes	Mensual	Según proyección mensual

Número de oportunidades comerciales	Total de solicitudes con posibilidad real de venta	Mensual	≥ 70 al mes en el mes 12
Número de cotizaciones emitidas	Total de cotizaciones emitidas al mes	Mensual	≥ 75 al mes en el mes 12
Tasa de conversión de cotizaciones	$\text{Ventas concretadas} \div \text{Cotizaciones emitidas} \times 100$	Mensual	≥ 40%
Ticket promedio por venta	$\text{Facturación neta mensual} \div \text{número de ventas concretadas}$	Mensual	≥ \$3,5 millones en el mes 12
Ciclo promedio de venta	Días desde la solicitud hasta la venta	Mensual	Tendencia decreciente

(Fuente: Elaboración propia)

B. Indicadores de clientes

Tabla 9. Indicadores de clientes.

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta
Número de clientes activos	Clientes con al menos una compra dentro del periodo	Mensual	≥ 40 en el mes 12
Tasa de recompra	$\text{Clientes con una nueva compra} \div \text{clientes elegibles para recompra} \times 100$	Semestral	≥ 50%
Nuevos clientes	Número de clientes que realizan primera compra en periodo	Mensual	Según proyección
Clientes obtenidos por referencia	Número de clientes obtenidos por recomendación	Trimestral	≥ 2 por trimestre
Tasa de retención de clientes	$\text{Clientes activos del período} \div \text{clientes activos del periodo anterior} \times 100$	Trimestral	≥ 80%

(Fuente: Elaboración propia)

C. Indicadores de rentabilidad

Tabla 10. Indicadores de rentabilidad.

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta
Margen bruto promedio	$(\text{ventas netas} - \text{costo venta neto}) \div \text{ventas netas} \times 100$	Mensual	$\geq 25\%$
Margen de contribución	$(\text{ventas netas} - \text{costo variable}) \div \text{ventas netas} \times 100$	Mensual	$\geq 20\%$
Porcentaje de ventas con margen objetivo	$\text{ventas con margen igual o superior a } 25\% \div \text{Total de ventas} \times 100$	Mensual	$\geq 80\%$
Rentabilidad sobre ventas (ROS)	$\text{resultado operacional} \div \text{Ventas netas} \times 100$	Mensual y acumulada	Según escenario
Punto de equilibrio en ventas	$\text{Costos fijos} \div \text{margen contribución porcentual}$	Mensual	Ventas reales superiores al punto de equilibrio

(Fuente: Elaboración propia)

D. Indicadores operacionales

Tabla 11. Indicadores operacionales.

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta
Cotizaciones registradas	$\text{Cotizaciones registradas} \div \text{cotizaciones emitidas} \times 100$	Mensual	100%
Cumplimiento del tiempo de respuesta	$\text{Cotizaciones respondidas en 24 horas hábiles} \div \text{total cotizaciones} \times 100$	Mensual	$\geq 90\%$
Despachos sin incidentes	$\text{despachos sin error} \div \text{total despachos} \times 100$	Mensual	$\geq 95\%$

Cumplimiento de plazos de entrega	$\text{pedidos entregados en plazo} \div \text{total pedidos entregados} \times 100$	Mensual	$\geq 95\%$
Facturas vencidas	$\text{Monto facturas vencidas} \div \text{total cuentas por cobrar} \times 100$	Mensual	$\leq 10\%$

(Fuente: Elaboración propia)

E. Indicadores de posicionamiento y servicio

Tabla 12. Indicadores de posicionamiento y servicio.

Indicador	Fórmula	Frecuencia	Meta
Satisfacción del cliente	Promedio de respuestas con escala 1 a 5	Trimestral	≥ 4
Net Promoter Score (NPS)	$\% \text{ promotores} - \% \text{ detractores}$	Semestral	≥ 60
Publicaciones técnicas realizadas	Número de contenido publicado	Mensual	≥ 1 publicación
Cotizaciones generadas en el sitio web	Número de cotizaciones realizadas por la página	Mensual	Al menos 10% de las cotizaciones totales al mes 12
propuestas presentadas en ChileCompra	Número de ofertas presentadas	Trimestral	≥ 4 durante el primer año

(Fuente: Elaboración propia)

8.4.5. Iniciativas estratégicas con responsables y plazos

Se organizarán por áreas las iniciativas que permitirán avanzar hacia los OKRs y KPIs definidos, asignándole un responsable principal entre Pablo Arellano (Gerente de Ventas) y Alejandro Pardo (Gerente Comercial), un plazo de implementación y una prioridad.

Área Comercial

Tabla 13. Iniciativas Área Comercial.

Iniciativa	Descripción	Responsable	Plazo	Prioridad
Prospección de clientes	Definir listados semanales con prospectos y asignar al vendedor	Pablo Arellano	Mes 1	Alta
Política de precios y descuentos	Definir rangos de precio por volumen, márgenes mínimos, descuentos, promociones	Alejandro Pardo	Mes 2	Alta
Programa de seguimiento de clientes	Establecer un calendario de contacto a clientes para anticipar necesidades.	Pablo Arellano	Mes 2	Media
Incorporación de segundo vendedor	Contratar un segundo vendedor bajo honorarios	Pablo Arellano	Mes 6-7	Media
Desarrollo del canal ChileCompra	Capacitar a uno de los socios en el uso de la plataforma	Alejandro Pardo	Mes 6	Media

(Fuente: elaboración propia)

Área Operacional

Tabla 14. Iniciativas Área Operacional.

Iniciativa	Descripción	Responsable	Plazo	Prioridad
Estandarizar planillas de gestión	Diseñar las plantillas que servirán de base de datos de la empresa consolidando la información	Alejandro Pardo	Mes 1	Alta

Formalización de funciones	Elaborar un documento que defina los roles, responsabilidades y limitaciones de cada socio	Pablo Arellano y Alejandro Pardo	Mes 2	Alta
Estandarización del proceso de cotización y despacho	Definir el flujo desde la recepción de la cotización hasta la entrega de los productos, estableciendo plazos	Alejandro Pardo	Mes 2	Alta
Evaluación crediticia y control de cobranza	Definir un proceso de evaluación básica de capacidad de pago nuevos clientes, establecer límite de créditos y crear alertas de vencimiento de facturas	Pablo Arellano	Mes 3	Media
Plan de proveedores alternativos	Identificar al menos un proveedor por cada proveedor internacional que se tenga en cada categoría para disminuir riesgos	Alejandro Pardo	Mes 4-5	Media
Transición a herramienta de gestión (ERP o CRM)	Evaluar opciones de herramientas de gestión compatibles con el tamaño de las operaciones de la empresa	Alejandro Pardo	Mes 6-7	Baja

(Fuente: elaboración propia)

Área de Posicionamiento

Tabla 15. Iniciativas Área de Posicionamiento.

Iniciativa	Descripción	Responsable	Plazo	Prioridad
Lanzamiento sitio web	Coordinar con desarrolladores el	Pablo Arellano	Mes 3	Alta

	lanzamiento del sitio web			
Implementar encuesta de satisfacción	Diseñar y enviar una encuesta breve tras cada venta para medir la experiencia de compra y otros indicadores	Pablo Arellano	Mes 4	Media
Prueba de productos y muestras	Seleccionar productos con atributos de ergonomía y comodidad y entregar a prospectos de interés para evaluar y validar el producto	Alejandro Pardo	Mes 5	Baja

(Fuente: elaboración propia)

8.4.6. Síntesis y conclusiones Etapa 4

El plan diseñado para KUPRA SpA representa la transición desde la gestión basada en el conocimiento hacia una operación con objetivos bien definidos, indicadores de seguimiento y acciones priorizadas por área. Los objetivos de largo plazo establecen el rumbo para consolidarse como empresa mediana, mientras que las metas intermedias permiten verificar el avance. Los OKRs por área traducen los lineamientos en indicadores medibles. Los KPIs por su parte cubren las cuatro dimensiones prioritarias sobre ventas, clientes, margen y ticket promedio, complementando con indicadores operacionales y de posicionamiento.

Las iniciativas estratégicas con sus responsables y plazos reflejan el paso desde el diagnóstico hacia acciones concretas. La distribución de responsabilidades busca reducir la gestión en una sola persona.

8.5. ETAPA 5 – EVALUACIÓN ECONÓMICA:

La evaluación económica tiene como propósito estimar la viabilidad financiera del plan estratégico de KUPRA SpA para el periodo julio 2026 - junio 2027, por lo que se construyó el flujo de caja con horizonte de doce meses incorporando los ingresos

esperados según la evolución de cartera de clientes, ticket promedio, costos variables, costos fijos, obligaciones y otros hitos.

Es importante destacar que no se calcula una TIR ni VAN para el plan completo debido a que no es un proyecto de inversión al comienzo del horizonte de evaluación. Además, el capital inicial de \$4.000.000 fue desembolsado antes del periodo analizado, por lo que se considera un costo hundido. En su reemplazo se analizarán indicadores de rentabilidad operacional, punto de equilibrio y otros indicadores financieros oportunos de liquidez.

8.5.1. Supuestos del modelo financiero

El modelo incorpora como base las condiciones reales de la empresa del periodo marzo - junio de 2026, junto con la proyección de los meses futuros con supuestos que cubren las condiciones iniciales de caja, la estructura de costos, obligaciones tributarias y proyecciones de venta. En ese sentido es pertinente reconocer que para efectos de este estudio, se considerará que la empresa continúa vendiendo bajo la modalidad de venta calzada.

En cuanto a la proyección de ventas, se utilizó la trayectoria histórica de KUPRA SpA como punto de partida. El crecimiento mensual compuesto implícito de la operación es de aproximadamente 23,8%, al cual se le aplicó un ajuste lineal de 1% mensual para reflejar el crecimiento que se fundamenta con la lógica de la incorporación de canal digital, otro vendedor y consolidación de carteras con aumento en los ticket promedio de compra, siendo consistente con la mejora de la tasa de conversión y la tasa de recompra.

En cuanto a los márgenes, el modelo utiliza una mejora progresiva trimestral del margen actual de la empresa que alcanza el 21%, en lo que se va incrementando en un punto hasta llegar a 25% en el escenario base consistente con mejorar las condiciones comerciales por volumen de compra con los proveedores. A continuación se presentan los datos históricos en la Figura N°22 y los supuestos del modelo en la Tabla N°17.

Un punto importante a destacar corresponde al supuesto de cobros y pagos realizados en el mismo mes, coherentes con el funcionamiento actual y que simplifica la proyección, sin embargo, a medida que la empresa ingrese clientes de mayor tamaño, podrían aparecer plazos de pago, aumentando la necesidad de capital de trabajo.

Figura 22. Información histórica de KUPRA SpA.

KUPRA SpA - Información Histórica					
Resultados					
Item	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Ventas brutas	\$ 1.302.455	\$ 6.052.532	\$ 2.839.805	\$ 7.943.175	\$ 18.137.967
Costo de venta	\$ 1.109.663	\$ 5.158.159	\$ 2.249.970	\$ 5.777.135	\$ 14.294.927
Margen bruto	14,8%	14,8%	20,8%	27,3%	21,2%
Impuestos pagados en el mes	\$ -	\$ 211.935	\$ 386.201	\$ 301.580	\$ 899.716
Conciliación movimientos					
Capital aportado por fundadores	\$ 4.000.000				
Ventas	\$ 18.137.967				
Pago proveedores	\$ -14.294.927				
Impuestos pagados	\$ -899.716				
Sueldo líquido vendedor (mar-jun)	\$ -4.000.000				
Servicios contador (mar-jun)	\$ -80.000				
Pagos únicos y otros	\$ -231.386				
Saldo estimado al 30-jun	\$ 2.631.938				

(Fuente: Datos históricos de KUPRA SpA - Elaboración propia)

Tabla 16. Supuestos del modelo financiero.

Parámetro	Valor	Unidad	Observación
Saldo inicial de caja (01-07-2026)	\$2.631.938	\$	Resultado histórico
IVA	19,00%	%	Tasa vigente Chile
Retención honorarios 2026	15,25%	%	Obligación tributaria
Retención honorarios 2027	16,00%	%	Obligación ajustada

PPM Pro Pyme	0,125%	%	Pago provisional mensual
Vendedor 1 - sueldo líquido (meses 1-3)	\$1.000.000	\$/mes	Período aprendizaje y consolidación
Vendedor 1 - sueldo líquido (meses 4-12)	\$600.000	\$/mes	Ajuste tras periodo inicial
Vendedor 1 - comisión (4-12)	3%	% ventas	Aplicado sobre ventas
Vendedor 2 - inicio	Mes 7	mes	enero-27
Vendedor 2 - sueldo líquido (meses 7-9)	\$1.000.000	\$/mes	Período aprendizaje y consolidación
Vendedor 2 - sueldo líquido (meses 10-12)	\$600.000	\$/mes	Ajuste tras periodo inicial
Vendedor 2 - comisión (10-12)	3%	% ventas	Aplicado sobre ventas
Ventas atribuidas a cada vendedor	50%	%	proporción asignada para comisión
Servicio contador (líquido)	\$20.000	\$/mes	Servicio externo
Valor UF ref.	\$40.823	\$/UF	Ref. para cálculo
BSALE ERP/CRM	1,9 UF/mes + IVA	UF/mes	Inicio enero-27
Sitio web (neto)	\$600.000	\$	pago único mes 3
Cobro de ventas mismo mes	100%	%	Sin crédito
Pago proveedores mismo mes	100%	%	Sin plazo
Factor crecimiento ventas	23,80%	%	Crecimiento compuesto
Ajuste lineal crecimiento	1,00%	%	ajuste progresivo
Escenario pesimista	-30%	%	Reducción uniforme

Escenario optimista	+30%	%	Aumento uniforme
---------------------	------	---	------------------

(Fuente: Elaboración propia)

8.5.2. Flujo de caja proyectado a doce meses

Se cubre un periodo comprendido entre julio 2026 a junio 2027, con ingresos proyectados correspondientes a ventas brutas cobradas en el mismo mes, sin considerar crédito a clientes. Para el caso de los egresos, incluyen los pagos a proveedores realizados en el mismo mes, sueldos pagados con modalidad de boleta de honorarios (manteniendo la estructura actual de funcionamiento), comisiones estimadas en base a información compartida por los fundadores del 3% de las ventas, servicio del contador que para efectos del estudio se considerará que cobre el mismo monto independiente del nivel de ventas por temas de dificultad en la comunicación, también se considera la suscripción a Bsale como herramienta de gestión por la familiaridad en el uso de los fundadores y el costo del sitio web en manos de desarrolladores conocidos de los socios. Se incorpora además retenciones, pagos provisionales y otros.

El flujo presenta un comportamiento creciente y positivo a lo largo de todo el horizonte proyectado. El flujo neto mensual parte en \$605.718 en julio de 2026 y alcanza \$28.500.504 en junio de 2027, acumulando un total de \$103.077.904 en el periodo. El saldo de caja acumulado crece hasta un valor de \$105.709.842 al cierre del horizonte proyectado.

Figura 23. Flujo de caja KUPRA SpA - Escenario base

Flujo Base - KUPRA SpA													
Concepto	jul-26	ago-26	sept-26	oct-26	nov-26	dic-26	ene-27	feb-27	mar-27	abr-27	may-27	jun-27	Total
Saldo inicial	\$ 2.631.938	\$ 3.237.656	\$ 4.356.748	\$ 5.341.458	\$ 7.811.128	\$ 11.205.040	\$ 15.753.142	\$ 21.729.663	\$ 29.790.332	\$ 40.972.036	\$ 56.326.413	\$ 77.209.338	
Ingresos													
Ventas Brutas	\$ 9.833.818	\$ 12.174.474	\$ 15.194.000	\$ 19.114.372	\$ 24.237.426	\$ 30.975.942	\$ 39.897.665	\$ 51.788.010	\$ 67.739.808	\$ 89.282.495	\$ 118.569.034	\$ 158.647.865	\$ 637.454.909
Dev. PPM	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 9.833.818	\$ 12.174.474	\$ 15.194.000	\$ 19.114.372	\$ 24.237.426	\$ 30.975.942	\$ 39.897.665	\$ 51.788.010	\$ 67.739.808	\$ 89.282.495	\$ 118.569.034	\$ 158.647.865	\$ 637.454.909
Egresos													
Pago proveedores	\$ 7.670.378	\$ 9.496.090	\$ 11.851.320	\$ 14.718.066	\$ 18.662.818	\$ 23.851.475	\$ 30.322.226	\$ 39.358.888	\$ 51.482.254	\$ 66.961.871	\$ 88.926.775	\$ 118.985.899	\$ 482.288.060
Vendedor 1 sueldo	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 8.400.000
Vendedor 1 comisión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 573.431	\$ 727.123	\$ 929.278	\$ 598.465	\$ 776.820	\$ 1.016.097	\$ 1.339.237	\$ 1.778.536	\$ 2.379.718	\$ 10.118.705
Vendedor 2 sueldo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 4.800.000
Vendedor 2 comisión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.339.237	\$ 1.778.536	\$ 2.379.718	\$ 5.497.491
Servicio Líquido contador	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
Bs ale	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 553.805
Sitio Web	\$ -	\$ -	\$ 714.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 714.000
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 8.690.378	\$ 10.516.090	\$ 13.585.320	\$ 15.911.498	\$ 20.009.941	\$ 25.400.753	\$ 32.632.991	\$ 41.848.009	\$ 54.210.652	\$ 70.952.647	\$ 93.796.147	\$ 125.057.636	\$ 512.612.061
Impuestos (1 mes de desfase)													
IVAmes anterior	\$ 345.838	\$ 345.423	\$ 427.641	\$ 533.705	\$ 701.931	\$ 890.063	\$ 1.137.520	\$ 1.528.852	\$ 1.984.482	\$ 2.595.744	\$ 3.563.797	\$ 4.732.798	\$ 18.787.794
Retención honorarios	\$ 183.540	\$ 183.540	\$ 183.540	\$ 183.540	\$ 111.563	\$ 111.963	\$ 118.095	\$ 308.571	\$ 308.571	\$ 308.571	\$ 232.381	\$ 232.381	\$ 2.465.858
PPM	\$ 8.344	\$ 10.330	\$ 12.788	\$ 15.960	\$ 20.078	\$ 25.439	\$ 32.538	\$ 41.909	\$ 54.399	\$ 71.155	\$ 93.784	\$ 124.547	\$ 511.292
TOTAL IMPUESTOS	\$ 537.722	\$ 539.293	\$ 623.969	\$ 733.205	\$ 833.573	\$ 1.027.086	\$ 1.288.153	\$ 1.879.332	\$ 2.347.452	\$ 2.975.471	\$ 3.889.962	\$ 5.089.726	\$ 21.764.944
Flujo Neto del mes	\$ 605.718	\$ 1.119.092	\$ 984.711	\$ 2.469.669	\$ 3.393.913	\$ 4.548.102	\$ 5.976.521	\$ 8.060.669	\$ 11.181.704	\$ 15.354.377	\$ 20.882.925	\$ 28.500.504	\$ 103.077.904
Flujo Acumulado	\$ 3.237.656	\$ 4.356.748	\$ 5.341.458	\$ 7.811.128	\$ 11.205.040	\$ 15.753.142	\$ 21.729.663	\$ 29.790.332	\$ 40.972.036	\$ 56.326.413	\$ 77.209.338	\$ 105.709.842	\$ 105.709.842

(Fuente: Elaboración propia)

Es importante mencionar que el modelo no considera financiamiento externo, por lo que el crecimiento se financia completamente con el flujo generado por las ventas, lo que implica que la empresa se puede mantener desde el primer mes de operación que es bajo la estructura en que los socios han funcionado, evitando deudas y créditos.

8.5.3. Punto de equilibrio mensual

Como primer indicador de rentabilidad, se encuentra el punto de equilibrio que corresponde al nivel mínimo de ventas necesario para cubrir la totalidad de costos, sin generar utilidad ni pérdida. El cálculo realizado que relaciona los gastos fijos y el margen de contribución mensual de la empresa KUPRA SpA se detalla en la Figura N°24 correspondiente al punto de equilibrio mensual del escenario base.

Figura 24. Punto de equilibrio mensual de KUPRA SpA.

Márgenes	jul-26	ago-26	sept-26	oct-26	nov-26	dic-26	ene-27	feb-27	mar-27	abr-27	may-27	jun-27
Margen Bruto	\$ 2.163.440	\$ 2.678.384	\$ 3.342.680	\$ 4.396.306	\$ 5.574.608	\$ 7.124.467	\$ 9.575.440	\$ 12.429.122	\$ 16.257.554	\$ 22.320.624	\$ 29.642.258	\$ 39.661.966
Margen Bruto %	22%	22%	22%	23%	23%	23%	24%	24%	24%	25%	25%	25%
Margen Contribución	\$ 2.155.096	\$ 2.668.055	\$ 3.329.892	\$ 3.806.914	\$ 4.827.407	\$ 6.169.729	\$ 8.944.437	\$ 11.610.393	\$ 15.187.058	\$ 19.570.994	\$ 25.991.403	\$ 34.777.983
Margen Contribución %	22%	22%	22%	20%	20%	20%	22%	22%	22%	22%	22%	22%
Punto Equilibrio												
Punto Equilibrio Mes	\$ 7.069.894	\$ 7.068.000	\$ 10.700.853	\$ 6.714.256	\$ 7.197.284	\$ 8.141.593	\$ 13.238.722	\$ 15.833.498	\$ 17.865.337	\$ 19.236.121	\$ 23.304.144	\$ 28.636.183
Dif	\$ 2.763.924	\$ 5.106.474	\$ 4.493.147	\$ 12.400.116	\$ 17.040.143	\$ 22.834.349	\$ 26.658.943	\$ 35.954.512	\$ 49.874.471	\$ 70.046.373	\$ 95.264.890	\$ 130.011.682

(Fuente: Elaboración propia)

Los resultados indican que el punto de equilibrio mensual oscila entre los \$7.069.894 en julio de 2026 y \$28.636.183 en junio de 2027, variación explicada por la incorporación del segundo vendedor, las comisiones, el sistema ERP/CRM y otros gastos asociados al crecimiento. El margen de contribución se mantiene en torno al 20-22% lo que implica que de cada \$100 ingresados por ventas, quedan \$22 disponibles para responder a los costos fijos. En todos los meses proyectados, las ventas superan el punto de equilibrio, generando un superávit.

8.5.4. Escenario base, optimista y pesimista

Para evaluar financieramente el plan ante variaciones en el entorno, el modelo se proyectó en tres escenarios, base, pesimista y optimista. El escenario base corresponde al flujo presentado en la Figura N°23. En el escenario pesimista se le aplica una reducción del 30% sobre las ventas base con un margen inferior en 2 puntos porcentuales, en el caso del optimista se aplica un incremento del 30% sobre las ventas con un margen bruto superior en 2 puntos porcentuales. Estas reducciones y aumentos simulan condiciones de menor demanda o mayor competitividad en precios. Lo que se mantiene constante es la estructura de costos, por lo que las variaciones en la rentabilidad se explican por las variaciones en el volumen de ventas y margen asociado.

La variación del 30% no pretende representar una predicción exacta, sino aplicar desviaciones significativas para analizar la capacidad de respuesta de la empresa. Este rango se fundamenta con el alto nivel de incertidumbre propio de una empresa que está recién comenzando con historial limitado de operaciones y cuyo crecimiento depende de la captación y conversión de nuevos clientes.

Figura 25. Comparación de escenarios.

Resumen Flujos - KUPRA SpA				
Indicador	Histórico	Pesimista (-30% ventas)	Base	Optimista (+30% ventas)
Ventas totales proyectadas	\$ 18.137.967	\$ 446.218.436	\$ 637.454.909	\$ 828.691.382
Margen bruto promedio	21%	22%	24%	26%
Flujo neto del periodo	\$ 3.843.040	\$ 59.042.085	\$ 103.077.904	\$ 153.845.803
Rentabilidad sobre ventas (ROS)	21%	13%	16%	19%
Flujo acumulado final	\$ 2.631.938	\$ 61.674.023	\$ 105.709.842	\$ 156.477.741

(Fuente: Elaboración propia)

El análisis comparativo muestra que en todos los escenarios la empresa logra un flujo neto positivo acumulado durante el periodo proyectado, evidenciando una estructura resistente. En el escenario base, la empresa supera la meta de \$100 millones en el mes once, en el escenario optimista alcanza este hito en el mes diez y en el pesimista lo hace en el mes doce. Para revisar con mayor detalle los escenarios, se encuentran presentes en el anexo del presente estudio.

8.5.5. Indicadores de rentabilidad

A partir de los flujos proyectados en el escenario base, el margen bruto evoluciona desde un 22% hasta alcanzar un 25% consistente con la meta declarada y la mejora gradual de las condiciones con proveedores según aumento en las ventas. Por otro lado, el margen de contribución se mantiene en torno al 20-22%, lo que representa un margen suficiente para sostener la operación y financiar el crecimiento dado que la estructura de costos es reducida.

En cuanto a la Rentabilidad sobre ventas (ROS), se alcanza un 16% aproximadamente lo que refleja que por cada \$100 vendidos se están generando \$16 de resultado operacional, antes de considerar partidas no operacionales y diferencias de caja. Dicho indicador mejora en el escenario optimista y se reduce en el pesimista, pero en ningún caso es negativo lo que sugiere que la empresa puede resistir la estructura ante variaciones en la demanda. Además, la empresa no incorpora financiamiento externo por lo que el crecimiento ocurre a partir de las ventas y genera una caja suficiente para financiar las iniciativas estratégicas

definidas en el plan. Finalmente, el flujo mantiene un comportamiento positivo a lo largo del periodo proyectado.

8.6. ETAPA 6 - EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO:

8.6.1. Mecanismos de seguimiento periódico

Se propone el mecanismo para hacer seguimiento al plan estratégico organizado en tres frecuencias:

- Mensual: Revisión de KPIs comerciales y operacionales (facturación, clientes activos, ticket promedio, margen bruto, tasa de conversión, despachos sin incidentes y tiempo de respuesta). Esta revisión la deben llevar a cabo ambos socios en conjunto.
- Trimestral: Revisión de los OKRs por área, evaluación del índice de satisfacción del cliente, tasa de recompra, clientes referenciados y publicaciones técnicas realizadas.
- Semestral: Revisión integral del plan, incluyendo un contraste entre el escenario proyectado y el escenario real, análisis del NPS, evaluación de iniciativas y actualización de supuestos del modelo si es que lo requieren.

8.6.2. Detección y corrección de desviaciones

Para cada área se proponen umbrales de alerta que activen una revisión específica:

- Si la facturación mensual se ubica por debajo del 80% de la meta proyectada durante dos meses consecutivos, se revisarán la tasa de conversión, las oportunidades comerciales, el ticket promedio y la política de precios. Si la desviación se mantiene un tercer mes, se deberá formular un plan correctivo.
- Si el margen bruto cae por debajo del 18% se revisarán las condiciones con proveedores, políticas de precio y descuentos, la mezcla de productos y condiciones especiales a clientes.
- Si la tasa de despachos sin incidentes cae bajo el 95%, se revisará el proceso completo para asegurar las características estratégicas.

- Si el índice de satisfacción del cliente cae bajo 3,5 puntos, se revisará el proceso de postventa y los tiempos de respuesta.

En base a lo anterior se aplica la lógica cíclica del Lean Startup sobre evaluar si ajustar la meta, la iniciativa o la estrategia. Lo anterior se aplica también a la propuesta de valor y el posicionamiento objetivo que son elementos los cuales se pueden modificar y adaptar en base a los atributos que más valore el cliente.

9. RESULTADOS

El presente capítulo se articulará de la misma manera en la que se trabajó, por etapas, sintetizando los principales hallazgos obtenidos al haber estudiado a KUPRA SpA. En términos generales, el análisis permitió identificar que la empresa ingresa a un mercado con demanda permanente, con alta rivalidad y presión sobre precios, con la cual la empresa posee recursos intangibles para competir.

A partir de los resultados es que se determinó la orientación estratégica coherente para KUPRA SpA, correspondiente a la diferenciación con enfoque. Esta orientación se tradujo en objetivos, resultados clave, indicadores e iniciativas cuya viabilidad se analizó también desde una perspectiva financiera y el diseño de mecanismos de seguimiento.

9.1. ETAPA 1 – DIAGNÓSTICO EXTERNO:

Respecto del primer objetivo específico, se determinó que el mercado de seguridad industrial chileno presenta una demanda de carácter permanente debido a obligaciones legales asociadas a la protección de los trabajadores y fortalecimiento de la cultura preventiva. Este factor reduce el riesgo de disminución en la demanda, sin embargo el nivel depende de la actividad económica, la contratación de trabajadores y del desarrollo de sectores productivos como la construcción y la minería.

El principal desafío corresponde a la alta rivalidad entre competidores y el alto poder de negociación de clientes, a esto se le suma la existencia de numerosos distribuidores, la facilidad para comparar cotizaciones y la similitud en determinados productos, lo que hace que se presionen constantemente los precios y márgenes, por ende los resultados indican que la empresa no debe basar su estrategia en precios por los competidores de mayor volumen. Pese a ello, se identificaron oportunidades vinculadas a la especialización técnica, la rapidez de respuesta y atención de empresas de menor volumen dado que sus necesidades no siempre reciben atención prioritaria.

9.2. ETAPA 2 – DIAGNÓSTICO INTERNO:

En relación al segundo objetivo, se evidenciaron fortalezas de la empresa en los recursos intangibles como la experiencia acumulada de los fundadores, las relaciones construidas y el acceso a mejores condiciones, las cuales le permiten ingresar con posición más favorable que la de una empresa emergente sin experiencia previa.

Los recursos todavía presentan una elevada dependencia de los socios fundadores, por lo que los recursos identificados pueden generar una ventaja competitiva sostenible temporal, pero depende de que la empresa transforme esto en sus procesos, en protocolos, bases de datos y capacidades compartidas por la organización.

A su vez, se identificó que la modalidad de venta calzada y la baja estructura de costos reducen el riesgo operacional durante la etapa inicial. No obstante, esta estructura puede limitar la capacidad ante pedidos de mayor volumen, plazos de pago extendidos o crecimiento acelerado. En consecuencia la empresa debe equilibrar la flexibilidad operativa con una progresiva formalización de procesos, control financiero y fortalecimiento del capital de trabajo.

9.3. ETAPA 3 – FORMULACIÓN ESTRATÉGICA:

En base a los diagnósticos se definió la misión propuesta que establece que la empresa busca proveer soluciones integrales que contribuyan a proteger la integridad de los trabajadores, optimizando la relación costo-beneficio para las empresas mediante atención personalizada y técnica. A su vez la visión proyecta que al año 2030, KUPRA SpA sea reconocida dentro del segmento de empresas medianas como referente en calidad de servicio, especialización técnica y confianza, con presencia en las principales regiones del país y con marcas propias posicionadas. Además, los valores que acompañan a la empresa son la integridad, compromiso, orientación al cliente, responsabilidad y cumplimiento, y mejora continua. Siendo los criterios de conducta y base para seleccionar proveedores.

La propuesta de valor propuesta es: “KUPRA SpA ofrece a las empresas soluciones integrales de seguridad industrial, combinando productos certificados con asesoría técnica especializada para seleccionar la alternativa adecuada según los riesgos, el rubro y las actividades a desempeñar por los trabajadores. La atención personalizada, respuestas oportunas y acompañamiento durante todo el proceso de compra son la base de la diferenciación, respaldada por más de 20 años de experiencia y relaciones comerciales sólidas que permiten entregar productos de calidad a precios competitivos”.

El mapa de posicionamiento objetivo sitúa a KUPRA SpA en un cuadrante de alta personalización y acompañamiento técnico, con amplitud de oferta media respaldada por proveedores.

9.4. ETAPA 4 – DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO:

Los objetivos al primer año de operación son alcanzar una facturación mensual promedio de \$100 millones al mes doce, consolidar una cartera de clientes de al menos cuarenta activos, mantener un margen bruto igual o superior a 25% y formalizar la estructura. Los objetivos de largo plazo al año 2030 incluyen posicionarse como empresa mediana, cartera superior a 100 clientes, expandir operaciones y desarrollar marcas propias.

Las metas intermedias se estructuran siguiendo la lógica de a tres meses alcanzar ventas mensuales de \$20 millones, veinte clientes activos, ticket promedio de \$1 millón y margen del 23%, y a seis meses, alcanzar ventas de \$50 millones, treinta clientes activos, margen del 24%, al menos cuatro clientes de sectores de minería o construcción y al menos tres clientes referidos. Los OKRs por área y los KPIs cubren las dimensiones operacionales, comerciales y de posicionamiento.

9.5. ETAPA 5 – EVALUACIÓN ECONÓMICA:

La evaluación se construyó sobre la proyección para doce meses (julio de 2026 a junio de 2027), basado en el registro histórico de la empresa (marzo a junio de 2026), con un saldo inicial de \$2.631.938. El modelo incorpora un crecimiento mensual compuesto implícito de 23,8%, con un ajuste lineal de 1% mensual para

reflejar la incorporación de factores que aumentan los ingresos como incorporar el canal digital, un segundo vendedor y consolidación de cartera de clientes.

Para el escenario base el margen bruto promedio es de 24% aproximadamente, alcanzando la meta de los \$100 millones en el mes once. El punto de equilibrio varía entre \$7.069.894 en julio de 2026 y \$28.636.183 en junio de 2027, variación que se debe principalmente a la incorporación de costos fijos. El margen de contribución gira en torno al 20-22%, lo que implica que por cada \$100 ingresados, quedan \$22 para cubrir costos fijos. En todos los meses las ventas superan el punto de equilibrio lo que sugiere un superávit y que se puede financiar el crecimiento.

Los tres escenarios confirman la viabilidad del plan en rangos distintos de desempeño. El escenario pesimista (-30% en ventas y margen inferior en 2 puntos porcentuales), la meta se alcanza al mes doce con un flujo acumulado de \$59.042.085 y un ROS de 13% aproximadamente. En el escenario optimista (+30% en ventas y margen superior en 2 puntos porcentuales), la meta se alcanza en el mes diez con un flujo acumulado de \$153.845.803 y un ROS de 19% aproximadamente. Es importante destacar que no se utiliza financiamiento externo, validando la viabilidad del plan sin incurrir en endeudamiento y manteniendo el crecimiento proyectado de una empresa que está iniciando y avanzando en la curva de aprendizaje comercial.

9.6. ETAPA 6 – EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO:

Se estableció el mecanismo de seguimiento del plan mediante revisiones periódicas en tres frecuencias, mensual, trimestral y semestral para evaluar el contraste entre el escenario proyectado y el real, definiéndose alertas que activen las revisiones cuando se desvía de las metas incorporando la lógica cíclica ante el riesgo que establece el modelo de Lean Startup sobre construir, luego medir y luego aprender de los resultados, pese a que KUPRA SpA no es una startup.

10. CONCLUSIONES

El primer objetivo específico buscaba analizar el mercado de seguridad industrial chileno, caracterizando su dinámica competitiva, actores relevantes y tendencias de demanda. El estudio concluye que es un mercado técnico, regulado y demanda estructural, cuya base de clientes se relaciona directamente con las más de 1.186.788 entidades adheridas al seguro y cerca de 7,2 millones de trabajadores protegidos bajo la Ley N°16.744.

La demanda no depende netamente de condiciones económicas sino que se sostiene por obligaciones legales y una cultura preventiva en constante fortalecimiento. La fragmentación del mercado, con un alto nivel de concentración de empresas pequeñas genera competitividad en precios especialmente en categorías de baja diferenciación. Sin embargo, hay empresas pequeñas y medianas que valoran atributos de servicio como la rapidez de respuesta, la asesoría técnica y la atención especializada debido a que sus volúmenes de compra no generan impacto en los grandes distribuidores quienes por su escala operativa, poseen procesos más estandarizados. Las proyecciones de crecimiento sectorial tanto en minería como en construcción y el fortalecimiento del marco regulatorio refuerzan la existencia de una demanda creciente y sostenida, generando un escenario favorable para KUPRA SpA, siempre y cuando la empresa logre diferenciarse por atributos valorados por los clientes.

El segundo objetivo buscaba determinar la situación interna de la empresa, identificando factores clave para el diseño del plan estratégico, cosa que el diagnóstico concluye que KUPRA SpA posee activos estratégicos relevantes de carácter intangible que la posicionan de mejor manera ante otras empresas emergentes.

El conocimiento técnico acumulado por los fundadores en más de veinte años de trayectoria, la red de contactos construida a lo largo del tiempo, y el acceso a condiciones comerciales preferentes que le atribuyen beneficios de empresa de mayor volumen, constituyen ventajas competitivas que cumplen con los criterios

VRIO en el corto plazo. En particular, las condiciones de precios y plazos otorgados por proveedores que habitualmente no se le ofrecen a empresas sin historial comercial.

No obstante, también se concluye que hay brechas importantes que representan desafíos si no se abordan oportunamente como la ausencia de planificación estratégica formal, carencia de herramientas de gestión, alta dependencia en los fundadores y el capital inicial limitado que pueden restringir la capacidad de crecimiento. Dichos desafíos se comprenden dado que la empresa está en su etapa inicial, pero su corrección es necesaria para escalar y mantener la propuesta de valor a medida que la cartera de clientes aumente.

En cuanto al tercer objetivo, se buscaba evaluar la viabilidad de implementar el plan estratégico considerando condiciones de mercado, condiciones históricas y rentabilidad. En términos estratégicos, la empresa cuenta con los activos intangibles necesarios para competir de manera diferenciada en el segmento de clientes al que apunta. La estrategia de diferenciación de enfoque se alinea a la propuesta y al posicionamiento objetivo. La orientación hacia empresas pequeñas y medianas reduce la exposición a competencia en precios como grandes distribuidores.

En términos financieros, el flujo proyectado a doce meses demuestra que la empresa puede alcanzar la meta mensual de \$100 millones al mes once del horizonte en el escenario base generando un flujo neto acumulado de \$103.077.904 y un saldo de caja final de \$105.709.842. El modelo expone que se autofinancia, sin requerir endeudamiento y presenta flujo positivo desde el primer mes, incluso en el escenario pesimista en el cual pese a la reducción del 30% sobre las ventas, la empresa mantiene flujos positivos y alcanza la meta. En parte se debe a la modalidad de venta calzada y los supuestos del modelo que permiten reducir el riesgo financiero. La meta del margen bruto, aumenta desde el valor original progresivamente a medida que mejora el volumen de ventas y se pueden mejorar las condiciones comerciales.

En otras conclusiones, el estudio permite confirmar que la experiencia y las

relaciones interpersonales son activos estratégicos relevantes en un mercado técnico. Para KUPRA SpA, la red de contactos ha permitido disminuir las barreras de entrada habituales, accediendo a condiciones comerciales preferentes atribuidas a empresas de mayor capacidad o con historial comercial.

Por otro lado, el estudio valida la pertinencia del modelo de Fred David como rector para empresas en etapa inicial que buscan pasar de una gestión basada en experiencia a la planificación formal y requieren de una estructura flexible. Complementar con el Modelo de Negocios Canvas, la lógica cíclica del Lean Startup y los OKRs permitió diseñar una estructura para orientar la toma de decisiones y que le permita adaptarse al cambio propio de contexto de una empresa que está validando su propuesta en el mercado.

Otro punto importante son las condiciones que presenta el mercado de seguridad industrial, que son favorables para la entrada de distribuidores especializados en medio de la fragmentación natural de este, para atender de manera personalizada a clientes de menor volumen y la valoración de elementos como la comodidad, la ergonomía y la asesoría técnica, las cuales se pueden aprovechar si se mantiene la coherencia de la propuesta de valor con la operación cotidiana.

Finalmente, se concluye que las empresas que comienzan a operar sin lineamientos formales se exponen a crecer de manera desordenada y tomar decisiones reactivas sin la capacidad de identificar a tiempo las desviaciones respecto de sus metas. Es por lo anterior, que para KUPRA SpA el plan ofrece una guía para orientar sus decisiones y poder afrontar los desafíos y objetivos de largo plazo hacia 2030.

11. RECOMENDACIONES

11.1. GESTIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIONAL

La primera recomendación es formalizar roles, funciones y responsabilidades mediante un documento escrito, puesto a que la estructura actual sirve para los primeros meses de operación, son un riesgo para cuando la empresa crezca y las decisiones sean más complejas. Se recomienda definir las áreas de decisión exclusiva de cada uno y los mecanismos de resolución, esto no solo protege la relación entre los fundadores que partió como colegas y escaló a una amistad para posteriormente tomar la decisión de emprender, sino que también genera confianza ante proveedores, clientes y evaluaciones financieras.

Como segundo ítem, se recomienda documentar el conocimiento de los fundadores en fichas técnicas, protocolos y manuales de selección de EPP según riesgo y actividad para reducir la dependencia en los socios y facilita la incorporación y capacitación de nuevos vendedores, junto con ser un diferenciador concreto frente a quienes no disponen de este material. Se puede aprovechar el canal digital para reforzar el posicionamiento.

Otro punto importante es la de establecer revisiones periódicas del plan para contrastar el desempeño real de la empresa y las proyecciones y permita ajustar los supuestos del modelo y los OKRs según la respuesta del mercado. Esta práctica responde a la lógica cíclica del Lean Startup frente a escenarios de incertidumbre, para aprender de los resultados y mejorar, respondiendo al valor de mejora continua.

11.2. RECOMENDACIONES COMERCIALES

Se recomienda priorizar la prospección activa de clientes en los sectores de construcción y minería, particularmente a empresas pequeñas y medianas quienes requieran abastecimiento periódico y valoren la atención oportuna, rápida y especializada. Esta relación comercial es estratégica para estar presentes en los mercados objetivos y construir lazos con miras al futuro al ofrecer condiciones

especiales a clientes de menor tamaño y que pueden contribuir a la estabilidad de la facturación mensual debido al ticket promedio de compra.

Se recomienda desde ya implementar una política de descuentos y rangos mínimos de margen por categoría con los que el vendedor pueda utilizar para atraer clientes, tomar decisiones ágiles y sin comprometer la rentabilidad. Además se aconseja definir el límite de crédito por cliente con un proceso básico que respalde la evaluación financiera para mitigar riesgos de cobros, especialmente a medida que la cartera de clientes aumente.

En cuanto a vendedores, se recomienda que la contratación del segundo vendedor priorice a candidatos con cartera de clientes de preferencia en el segmento objetivo del rubro de minería y construcción para disminuir el tiempo de la curva de aprendizaje y contribuir a mejorar la facturación mensual. A su vez, el esquema de comisión establecido por los socios debe complementarse con metas específicas para alinear el incentivo con el plan.

Finalmente se recomienda construir un programa de fidelización de clientes que incluya seguimiento, contacto periódico y acciones de diferenciación como muestras de productos nuevos, fichas o capacitaciones. Dicho programa no requiere de grandes inversiones, se puede gestionar con las herramientas disponibles pero contribuye a reducir la tasa de pérdida de clientes y aumentar la frecuencia de compra.

11.3. RECOMENDACIONES OPERACIONALES Y POSICIONAMIENTO

Se recomienda estandarizar el proceso de cotizaciones y despachos, estableciendo plazos de respuesta definidos y un flujo claro para reducir el riesgo de responsabilidades que manejan tanto los socios como el vendedor. El indicador de respuesta menor a 24 horas hábiles es un compromiso que se debe respaldar y aprovechar para que sea sostenible y complementar con la encuesta de satisfacción de servicio para detectar oportunamente problemas de calidad o servicio.

En cuanto a herramientas de gestión, se recomienda implementar una planilla

avanzada de la herramienta Excel que consolide las bases de datos, y que permita transitar hacia un ERP/CRM utilizando los mismos datos, para la cual también se debe ordenar la información.

Se recomienda además generar un plan de contingencia para cuando la empresa comience sus operaciones de importación, sobre registrar un proveedor nacional alternativo ante cada proveedor extranjero que se tenga con el propósito de mitigar riesgos de desabastecimiento. Dicho plan solamente requiere de mantener relaciones estratégicas y condiciones negociadas para activarse en caso de ser necesario.

Con relación al sitio ChileCompra, se recomienda que uno de los socios se capacite en el uso de la plataforma con el objetivo de participar de licitaciones públicas, las cuales representan una oportunidad de acceso a volumen adicional de ventas con plazos conocidos. El factor a evaluar y considerar es el plazo de pago de cada licitación para no comprometer el flujo de caja, dado que algunos organismos pueden tener plazos extendidos.

11.4. RECOMENDACIONES VARIAS

En cuanto al desarrollo de productos, se recomienda a la empresa KUPRA SpA tener en consideración los factores de uso y selección de productos en cuanto a comodidad y ergonomía, junto con tener sujetos de interés para potencialmente entregarles muestras y poder testear de manera real los productos y poder recibir feedback de las producciones para poder realizar el proceso de mejora continua y ofrecer productos de calidad al mercado, con un diferenciador testeado y aprobado.

En cuanto a la expansión territorial, se recomienda hacer un estudio de zonas estratégicas para las cuales comenzar, debido a que el proceso se debe hacer de manera progresiva y no es solamente para marcar presencia en un punto sino que debe alinearse tanto con los objetivos de la empresa como en cuanto a sus necesidades, ya sea por situaciones logísticas, tiempos de entrega de productos, clientes atendidos, entre otros puntos, por lo que debe llevar un estudio previo.

12. BIBLIOGRAFÍA

- Alarcón, C. (2025). Avanza el uso de IA en las empresas, pero persiste el déficit en conocimiento y habilidades digitales de los trabajadores. Centro de Innovación. <https://centrodeinnovacion.uc.cl/noticias/avanza-el-uso-de-ia-en-las-empresas-pero-persiste-el-deficit-en-conocimiento-y-habilidades-digitales-de-los-trabajadores/>
- Alonso, C. (2026, 24 abril). Tras reunión con Kast, gobierno se compromete con pymes a que su impuesto corporativo siga en 12,5% de forma permanente. La Tercera. <https://www.latercera.com/pulso/noticia/tras-reunion-con-kast-gobierno-se-compromete-con-pymes-a-que-su-impuesto-corporativo-siga-en-125-de-forma-permanente/>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management.
- Base de Datos Estadísticos (BDE). (s. f.). Banco Central de Chile. https://si3.bcentral.cl/siete/ES/Siete/Cuadro/CAP_TIPO_CAMBIO/MN_TIPO_CAMBIO4/DOLAR_OBS_ADO
- BOE.es - DOUE-L-1989-80648 Directiva del Consejo, de 12 de junio de 1989, relativa a la aplicación de medidas para promover la mejora de la seguridad y de la salud de los trabajadores en el trabajo. (s. f.). <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=DOUE-L-1989-80648>
- Casco Inteligente: El nuevo aliado para la seguridad y eficiencia en la mina de MLP. (2019, 8 mayo). MLP. <https://web.pelambres.cl/home/2019/05/08/casco-inteligente-el-nuevo-aliado-para-la-seguridad-y-eficiencia-en-la-mina-de-mlp>
- Chile Articles of apparel and clothing accessories of imports by country | 2024 | Data. (s. f.). World Bank WITS. <https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/CHL/year/2024/tradeflow/Imports/partner/ALL/product/392620>

Chile Protective gloves, mittens and mitts for trades imports by country | 2024 | Data. (s. f.). World Bank WITS. <https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/CHL/year/2024/tradeflow/Imports/partner/ALL/product/420329>

Chile Safety headgear imports by country | 2024 | Data. (s. f.). World Bank WITS. <https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/CHL/year/2024/tradeflow/Imports/partner/ALL/product/650610>

Chile. (2025, 7 abril). International Labour Organization. <https://www.ilo.org/es/regiones-y-pa%C3%ADses/americ-latina-y-el-caribe/chile>

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies. HarperBusiness.

Conoce las principales medidas del Plan de Reconstrucción Nacional anunciado por el Presidente Kast. (2026, 17 abril). Gobierno de Chile. <https://www.gob.cl/noticias/principales-medidas-plan-reconstruccion-nacional-detalles/>

David, F. R. (2011). Conceptos de administración estratégica (13ª ed.). Pearson Educación.

David, F. R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica (14ª ed.). Pearson Educación.

Del Congreso Nacional, B. (s. f.). Ley N° 16.744. Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=28650>

Del Congreso Nacional, B. (s. f.-b). Ley N° 20.584. Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=1041130>

Del Congreso Nacional, B. (s. f.-c). Ley N° 19.300. Biblioteca del Congreso Nacional. <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=167766>

Doerr, J. (2018). Mide lo que importa: Cómo Google, Bono y la Fundación Gates cambian el mundo con los OKR. Deusto.

El mercado y su funcionamiento - Portal SERNAC. (s. f.). SERNAC: Educación.
<https://www.sernac.cl/portal/607/w3-propertyvalue-21057.html>

Escenario macroeconómico. (s. f.). Ministerio de Hacienda.
<https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/politicas-macroeconomicas/escenario-macroeconomico>

F_Barrios. (2024, 27 febrero). Conociendo al INN: Normas Chilenas y su importancia en la vida de las personas. INN. <https://www.inn.cl/conociendo-al-inn-normas-chilenas-y-su-importancia-en-la-vida-de-las-personas>

Fundamental Principles and Rights at Work. (2026, 21 febrero). International Labour Organization.
<https://www.ilo.org/projects-and-partnerships/projects/fundamental-principles-and-rights-work>

Historia de la OIT. (2025, 31 julio). International Labour Organization.
<https://www.ilo.org/es/acerca-de-la-oit/historia-de-la-oit>

Icha, C. (2025, 31 diciembre). Proyecciones de mayor actividad en la construcción para 2026, impactarán positivamente en el consumo de acero en Chile. ICHA.
<https://icha.cl/proyecciones-de-mayor-actividad-en-la-construccion-para-2026-impactaran-positivamente-en-el-consumo-de-acero-en-chile/>

Instituto de Salud Pública de Chile. (2012). Guía de Selección y Control de Equipos de Protección Personal contra Caídas. Ministerio de Salud.
<https://www.ispch.gob.cl/sites/default/files/03-EPP%20Anticaida%2820112012%29.pdf>

Instituto de Salud Pública de Chile. (2018). Listado de elementos de protección personal (EPP) certificados. Ministerio de Salud.
<https://www.ispch.cl/sites/default/files/Listado%20EPP%20NOVIEMBRE%202018.pdf>

Instituto de Salud Pública de Chile. (2026). Resolución Exenta N.º329/2026: Autoriza incorporación al Registro de Fabricantes e Importadores de Elementos de Protección Personal. https://www.ispch.gob.cl/wp-content/uploads/resoluciones/36053_E329_26.pdf

Instituto de Salud Pública de Chile. (s. f.). Elementos de Protección Personal (EPP). <https://www.ispch.gob.cl/salud-de-los-trabajadores/publicaciones-de-referencia/elementos-de-proteccion-personal-epp/>

Instituto de Seguridad del Trabajo. (2019). Importancia de la participación y la sensibilización de los hombres y mujeres trabajadoras para el uso efectivo de los EPP: Un estudio exploratorio. <https://www.ist.cl/wp-content/uploads/2021/04/Informe-Final-Importancia-de-la-participaci%C3%B3n-y-la-sensibilizaci%C3%B3n-de-los-hombres-y-mujeres-trabajadoras-para-el-uso-efectivo-de-los-EPP-un-estudio-exploratorio.pdf>

ISO 45001:2018. (s. f.). ISO. <https://www.iso.org/es/contents/data/standard/06/37/63787.html>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Harvard Business School Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). Dirección de Marketing (15ª ed.). Pearson Educación.

KUPFER División Seguridad. (s. f.). Empresa. <http://www.kds.cl/empresa.php>

La Directiva marco sobre salud y seguridad en el trabajo. (2025, 5 mayo). Agencia Europea Para la Seguridad y la Salud En el Trabajo. <https://osha.europa.eu/es/legislation/directives/the-osh-framework-directive/the-osh-framework-directive-introduction>

Observatorio SST. (s. f.). SUSESO. https://observatoriosst.suseso.gob.cl/bi/72948697-c862-4e02-83a2-a99ef97f88cd/dashboard/Accidentes_trabajo_y_trayecto

- Orden de prelación. (s. f.). SUSESO: Compendio Seguridad Laboral.
<https://www.suseso.gob.cl/613/w3-propertyvalue-137275.html>
- OSH Act of 1970. (s. f.). Occupational Safety and Health Administration.
<https://www.osha.gov/laws-regs/oshact/completeoshact>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. Wiley.
- Parmenter, D. (2015). Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs (3ª ed.). John Wiley & Sons.
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
- Porter, M. E. (1996, 1 noviembre). What is strategy? Harvard Business Review.
<https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy>
- Prensa, P. (s. f.). Kast propone alivios tributarios para las PYMES: «Detrás de cada PYME hay una familia que necesita apoyo». Partido Republicano de Chile.
<https://partidorepublicanodechile.cl/prensa/2025/03/kast-propone-alivios-tributarios-para-las-pymes-detras-de-cada-pyme-hay-una-familia-que-necesita-apoyo/>
- Ries, E. (2011). El método Lean Startup. Deusto.
- Rifo, M. (2026, 26 marzo). Inversión minera en Chile marca récord histórico con US\$ 17.320 millones ingresados al SEIA en primer trimestre. Reporte Minero.
<https://www.reporteminero.cl/noticia/noticias/2026/03/inversion-minera-chile-record-seia-2026>
- Santillán, A., & Arancibia, F. (2026, 14 de abril). Un PIB de 2,4% este año con un per cápita de US\$37 mil: las apuestas del FMI para Chile pese al entorno de guerra. Diario Financiero. <https://www.df.cl/economia-y-politica/macro/fmi-pone-fichas-al-crecimiento-de-chile-para-este-ano-pese-a-complejo>
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4ª ed.). Jossey-Bass.

Servicios ChileCompra. (s. f.). ChileCompra. <https://www.chilecompra.cl/servicios-chilecompra/>

Strategy and Structure (1962). Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Alfred D. Chandler, Jr. <https://s3.amazonaws.com/arena-attachments/705027/a973f694aaaaee073aeb1cfce037f3b11.pdf>

Subsecretaría de Prevención Social. (2024). Política Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo 2024-2028. Gobierno de Chile. <https://previsionsocial.gob.cl/wp-content/uploads/2024/08/PNSST-2024-2028.pdf>

Trabajos en altura. (s. f.). ACHS. <https://www.achs.cl/empresas/fichas/detalle/consejos-por-tarea/trabajos-en-altura>

Waterproof footwear incorporating a protective exports to Chile | 2024. (s. f.). World Bank WITS. <https://wits.worldbank.org/trade/comtrade/en/country/All/year/2024/tradeflow/Exports/partner/CHL/product/640110>

¿Cuál es el concepto de empresa? (s. f.). DT - Consultas. <https://www.dt.gob.cl/portal/1628/w3-article-103979.html>

ANEXO 1

Flujo proyectado Base

Flujo Base - KUPRA SpA													
Concepto	jul-26	ago-26	sept-26	oct-26	nov-26	dic-26	ene-27	feb-27	mar-27	abr-27	may-27	jun-27	Total
Saldo inicial	\$ 2.631.938	\$ 3.237.656	\$ 4.356.748	\$ 5.341.458	\$ 7.811.128	\$ 11.205.040	\$ 15.753.142	\$ 21.729.663	\$ 29.790.332	\$ 40.972.036	\$ 56.326.413	\$ 77.209.338	
Ingresos													
Ventas Brutas	\$ 9.833.818	\$ 12.174.474	\$ 15.194.000	\$ 19.114.372	\$ 24.237.426	\$ 30.975.942	\$ 39.897.665	\$ 51.788.010	\$ 67.739.808	\$ 89.282.495	\$ 118.569.034	\$ 158.647.865	\$ 637.454.909
Dev. PPM	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 9.833.818	\$ 12.174.474	\$ 15.194.000	\$ 19.114.372	\$ 24.237.426	\$ 30.975.942	\$ 39.897.665	\$ 51.788.010	\$ 67.739.808	\$ 89.282.495	\$ 118.569.034	\$ 158.647.865	\$ 637.454.909
Egresos													
Pago proveedores	\$ 7.670.378	\$ 9.496.090	\$ 11.851.320	\$ 14.718.066	\$ 18.662.818	\$ 23.851.475	\$ 30.322.226	\$ 39.358.888	\$ 51.482.254	\$ 66.961.871	\$ 88.926.775	\$ 118.985.899	\$ 482.288.060
Vendedor 1 sueldo	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 8.400.000
Vendedor 1 comisión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 573.431	\$ 727.123	\$ 929.278	\$ 598.465	\$ 776.820	\$ 1.016.097	\$ 1.339.237	\$ 1.778.536	\$ 2.379.718	\$ 10.118.705
Vendedor 2 sueldo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 4.800.000
Vendedor 2 comisión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.339.237	\$ 1.778.536	\$ 2.379.718	\$ 5.497.491
Servicio Líquido contador	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
Bsale	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 553.805
Sitio Web	\$ -	\$ -	\$ 714.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 714.000
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 8.690.378	\$ 10.516.090	\$ 13.585.320	\$ 15.911.498	\$ 20.009.941	\$ 25.400.753	\$ 32.632.991	\$ 41.848.009	\$ 54.210.652	\$ 70.952.647	\$ 93.796.147	\$ 125.057.636	\$ 512.612.061
Impuestos (1 mes de desfase)													
IVA mes anterior	\$ 345.838	\$ 345.423	\$ 427.641	\$ 533.705	\$ 701.931	\$ 890.063	\$ 1.137.520	\$ 1.528.852	\$ 1.984.482	\$ 2.595.744	\$ 3.563.797	\$ 4.732.798	\$ 18.787.794
Retención honorarios	\$ 183.540	\$ 183.540	\$ 183.540	\$ 183.540	\$ 111.563	\$ 111.563	\$ 118.095	\$ 308.571	\$ 308.571	\$ 308.571	\$ 232.381	\$ 232.381	\$ 2.465.858
PPM	\$ 8.344	\$ 10.330	\$ 12.788	\$ 15.960	\$ 20.078	\$ 25.459	\$ 32.538	\$ 41.909	\$ 54.399	\$ 71.155	\$ 93.784	\$ 124.547	\$ 511.292
TOTAL IMPUESTOS	\$ 537.722	\$ 539.293	\$ 623.969	\$ 733.205	\$ 833.573	\$ 1.027.086	\$ 1.288.153	\$ 1.879.332	\$ 2.347.452	\$ 2.975.471	\$ 3.889.962	\$ 5.089.726	\$ 21.764.944
Flujo Neto del mes	\$ 605.718	\$ 1.119.092	\$ 984.711	\$ 2.469.669	\$ 3.393.913	\$ 4.548.102	\$ 5.976.521	\$ 8.060.669	\$ 11.181.704	\$ 15.354.377	\$ 20.882.925	\$ 28.500.504	\$ 103.077.904
Flujo Acumulado	\$ 3.237.656	\$ 4.356.748	\$ 5.341.458	\$ 7.811.128	\$ 11.205.040	\$ 15.753.142	\$ 21.729.663	\$ 29.790.332	\$ 40.972.036	\$ 56.326.413	\$ 77.209.338	\$ 105.709.842	\$ 105.709.842

ANEXO 2

Flujo proyectado Pesimista

Flujo Pesimista - KUPRA SpA													
Concepto	jul-26	ago-26	sept-26	oct-26	nov-26	dic-26	ene-27	feb-27	mar-27	abr-27	may-27	jun-27	Total
Saldo inicial	\$ 2.631.938	\$ 2.450.951	\$ 2.724.792	\$ 2.653.325	\$ 3.907.393	\$ 5.767.065	\$ 8.351.782	\$ 11.496.901	\$ 15.897.259	\$ 22.285.594	\$ 31.448.860	\$ 44.143.108	
Ingresos													
Ventas Brutas	\$ 6.883.673	\$ 8.522.132	\$ 10.635.800	\$ 13.380.060	\$ 16.966.198	\$ 21.683.159	\$ 27.928.366	\$ 36.251.607	\$ 47.417.866	\$ 62.497.746	\$ 82.998.324	\$ 111.053.506	\$ 446.218.436
Dev. PPM	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 6.883.673	\$ 8.522.132	\$ 10.635.800	\$ 13.380.060	\$ 16.966.198	\$ 21.683.159	\$ 27.928.366	\$ 36.251.607	\$ 47.417.866	\$ 62.497.746	\$ 82.998.324	\$ 111.053.506	\$ 446.218.436
Egresos													
Pago proveedores	\$ 5.506.938	\$ 6.817.705	\$ 8.508.640	\$ 10.570.248	\$ 13.403.297	\$ 17.129.696	\$ 21.784.125	\$ 28.276.254	\$ 36.985.935	\$ 48.123.265	\$ 63.908.709	\$ 85.511.199	\$ 346.526.011
Vendedor 1 sueldo	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 8.400.000
Vendedor 1 comisión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 401.402	\$ 508.986	\$ 650.495	\$ 418.925	\$ 543.774	\$ 711.268	\$ 937.466	\$ 1.244.975	\$ 1.665.803	\$ 7.083.094
Vendedor 2 sueldo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 4.800.000
Vendedor 2 comisión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 937.466	\$ 1.244.975	\$ 1.665.803	\$ 3.848.244
Servicio Líquido contador	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
Bsale	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 553.805
Sitio Web	\$ -	\$ -	\$ 714.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 714.000
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 6.526.938	\$ 7.837.705	\$ 10.242.640	\$ 11.591.650	\$ 14.532.283	\$ 18.400.190	\$ 23.915.352	\$ 30.532.328	\$ 39.409.504	\$ 51.310.498	\$ 67.710.960	\$ 90.155.105	\$ 372.165.153
Impuestos (1 mes de desfase)													
IVA mes anterior	\$ 345.838	\$ 219.815	\$ 272.135	\$ 339.631	\$ 448.626	\$ 568.867	\$ 727.024	\$ 981.013	\$ 1.273.376	\$ 1.665.602	\$ 2.295.085	\$ 3.047.922	\$ 12.184.933
Retención honorarios	\$ 183.540	\$ 183.540	\$ 183.540	\$ 183.540	\$ 111.563	\$ 111.563	\$ 118.095	\$ 308.571	\$ 308.571	\$ 308.571	\$ 232.381	\$ 232.381	\$ 2.465.858
PPM	\$ 8.344	\$ 7.231	\$ 8.952	\$ 11.172	\$ 14.055	\$ 17.822	\$ 22.776	\$ 29.337	\$ 38.079	\$ 49.809	\$ 65.649	\$ 87.183	\$ 360.408
TOTAL IMPUESTOS	\$ 537.722	\$ 410.585	\$ 464.627	\$ 534.342	\$ 574.244	\$ 698.252	\$ 867.895	\$ 1.318.921	\$ 1.620.027	\$ 2.023.982	\$ 2.593.115	\$ 3.367.486	\$ 15.011.198
Flujo Neto del mes	\$ -180.987	\$ 273.841	\$ -71.467	\$ 1.254.068	\$ 1.859.672	\$ 2.584.717	\$ 3.145.119	\$ 4.400.358	\$ 6.388.335	\$ 9.163.266	\$ 12.694.249	\$ 17.530.915	\$ 59.042.085
Flujo Acumulado	\$ 2.450.951	\$ 2.724.792	\$ 2.653.325	\$ 3.907.393	\$ 5.767.065	\$ 8.351.782	\$ 11.496.901	\$ 15.897.259	\$ 22.285.594	\$ 31.448.860	\$ 44.143.108	\$ 61.674.023	\$ 61.674.023

ANEXO 3

Flujo proyectado Optimista

Flujo Optimista - KUPRA SpA													
Concepto	jul-26	ago-26	sept-26	oct-26	nov-26	dic-26	ene-27	feb-27	mar-27	abr-27	may-27	jun-27	Total
Saldo inicial	\$ 2.631.938	\$ 4.142.367	\$ 6.233.962	\$ 8.433.852	\$ 12.319.384	\$ 17.501.764	\$ 24.338.524	\$ 33.565.870	\$ 45.831.864	\$ 62.520.590	\$ 85.007.682	\$ 115.331.048	
Ingresos													
Ventas Brutas	\$ 12.783.963	\$ 15.826.816	\$ 19.752.200	\$ 24.848.684	\$ 31.508.654	\$ 40.268.724	\$ 51.866.965	\$ 67.324.413	\$ 88.061.751	\$ 116.067.243	\$ 154.139.744	\$ 206.242.225	\$ 828.691.382
Dev. PPM	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ 12.783.963	\$ 15.826.816	\$ 19.752.200	\$ 24.848.684	\$ 31.508.654	\$ 40.268.724	\$ 51.866.965	\$ 67.324.413	\$ 88.061.751	\$ 116.067.243	\$ 154.139.744	\$ 206.242.225	\$ 828.691.382
Egresos													
Pago proveedores	\$ 9.715.812	\$ 12.028.380	\$ 15.011.672	\$ 18.636.513	\$ 23.631.491	\$ 30.201.543	\$ 38.381.554	\$ 49.820.066	\$ 65.165.696	\$ 84.729.087	\$ 112.522.013	\$ 150.556.824	\$ 610.400.651
Vendedor 1 sueldo	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 8.400.000
Vendedor 1 comisión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 745.461	\$ 945.260	\$ 1.208.062	\$ 778.004	\$ 1.009.866	\$ 1.320.926	\$ 1.741.009	\$ 2.312.096	\$ 3.093.633	\$ 13.154.317
Vendedor 2 sueldo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 600.000	\$ 4.800.000
Vendedor 2 comisión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.741.009	\$ 2.312.096	\$ 3.093.633	\$ 7.146.738
Servicio Líquido contador	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 240.000
Bsale	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 92.301	\$ 553.805
Sitio Web	\$ -	\$ -	\$ 714.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 714.000
Otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 10.735.812	\$ 13.048.380	\$ 16.745.672	\$ 20.001.973	\$ 25.196.750	\$ 32.029.605	\$ 40.871.859	\$ 52.542.233	\$ 68.198.923	\$ 89.523.405	\$ 118.458.506	\$ 158.056.392	\$ 645.409.511
Impuestos (1 mes de desfase)													
IVA mes anterior	\$ 345.838	\$ 489.873	\$ 606.473	\$ 756.891	\$ 991.859	\$ 1.257.698	\$ 1.607.365	\$ 2.153.133	\$ 2.794.812	\$ 3.655.673	\$ 5.003.571	\$ 6.644.848	\$ 26.308.034
Retención honorarios	\$ 183.540	\$ 183.540	\$ 183.540	\$ 183.540	\$ 111.563	\$ 111.563	\$ 118.095	\$ 308.571	\$ 308.571	\$ 308.571	\$ 232.381	\$ 232.381	\$ 2.465.858
PPM	\$ 8.344	\$ 13.429	\$ 16.625	\$ 20.748	\$ 26.102	\$ 33.097	\$ 42.299	\$ 54.482	\$ 70.719	\$ 92.502	\$ 121.919	\$ 161.911	\$ 662.177
TOTAL IMPUESTOS	\$ 537.722	\$ 686.841	\$ 806.638	\$ 961.179	\$ 1.129.524	\$ 1.402.359	\$ 1.767.759	\$ 2.516.186	\$ 3.174.102	\$ 4.056.746	\$ 5.357.871	\$ 7.039.140	\$ 29.436.068
Flujo Neto del mes	\$ 1.510.429	\$ 2.091.595	\$ 2.199.890	\$ 3.885.531	\$ 5.182.380	\$ 6.836.760	\$ 9.227.346	\$ 12.265.994	\$ 16.688.726	\$ 22.487.092	\$ 30.323.366	\$ 41.146.693	\$ 153.845.803
Flujo Acumulado	\$ 4.142.367	\$ 6.233.962	\$ 8.433.852	\$ 12.319.384	\$ 17.501.764	\$ 24.338.524	\$ 33.565.870	\$ 45.831.864	\$ 62.520.590	\$ 85.007.682	\$ 115.331.048	\$ 156.477.741	\$ 156.477.741