



AGENCIA DIGITAL EDGY

**PLAN DE MARKETING PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN MARKETING**

**Alumno: Marcelo Meza Frademan
Profesor Guía: Leslie Valenzuela**

Santiago, octubre de 2015

ÍNDICE

| | |
|---|-----------|
| RESUMEN EJECUTIVO..... | 3 |
| BREVE HISTORIA DE EDGY..... | 4 |
| ANÁLISIS DEL MACROENTORNO..... | 10 |
| Agencias Digitales..... | 10 |
| Retail..... | 12 |
| ANÁLISIS DE TENDENCIAS..... | 16 |
| Marketing Digital..... | 16 |
| Competencia en Chile..... | 19 |
| ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA..... | 24 |
| AMBIENTE INTERNO..... | 38 |
| AMBIENTE EXTERNO..... | 41 |
| ANÁLISIS FODA..... | 44 |
| Fortalezas..... | 44 |
| Oportunidades..... | 48 |
| Debilidades..... | 51 |
| Amenazas..... | 53 |
| FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO..... | 55 |
| ANÁLISIS VRIO..... | 57 |
| CONCLUSIONES ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA..... | 60 |
| OBJETIVOS..... | 63 |
| PLAN DE ACCIÓN..... | 65 |
| ACCIONES CONCRETAS PARA LA INDUSTRIA DEL RETAIL..... | 74 |
| MIX COMUNICACIONAL..... | 77 |
| PROPUESTA DE VALOR..... | 86 |
| CARTA GANTT..... | 87 |
| ANEXOS..... | 88 |

RESUMEN EJECUTIVO

El presente documento está focalizado en diseñar un plan de marketing para la agencia digital Edgy.

Los objetivos generales que plantea el presente escrito son:

- a) Posicionarse en la industria del retail de regiones.
- b) Incrementar la participación de mercado de la agencia.
- c) Aumentar los servicios prestados.

Para poder alcanzar el desarrollo de este plan, se utilizará como base el concepto de 'Experiencia'. Esto, ya que se busca dar un valor agregado al servicio prestado ya sea a través de la experiencia que poseen los profesionales que componen la empresa, así como también la experiencia misma en los servicios que se prestan.

Manejando este concepto, no solo se connota el dominio y conocimiento en el manejo de los distintos tipos de servicio que la agencia ofrece, sino que también se busca destacar la experiencia de sus ejecutivos como líderes de opinión.

En ese sentido, la propuesta de valor que se desarrollará será la de comunicar el servicio 360° focalizado en el marketing y comunicación digital. Es decir, Edgy será capaz de ofrecer como proveedor todo el portafolio de productos digitales y captar nuevos clientes en áreas que actualmente no se explotan, como es la industria del retail. Consecuencia de esto, se buscará aumentar la participación de mercado de la agencia e incrementar el número de servicios prestados. Es decir, al ingresar un nuevo cliente del retail, se le ofrecerá un paquete completo de comunicación y marketing digital (incluyendo comunicación en redes sociales, e-mail marketing, campañas de medios, desarrollos de sitios webs y aplicaciones móviles, research y benchmark).

BREVE HISTORIA DE EDGY

Edgy es una agencia de marketing digital fundada en el año 2010 por Juan Pedro García y Gonzalo Gili.

Ambos ejecutivos poseen dilatada trayectoria tanto a nivel nacional como internacional. Juan Pedro García, Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Católica, fue sub-gerente de Marketing y Estudios de El Mercurio, ex director de Marketing del diario *El Vocero* de Puerto Rico, y ex Business Intelligence Manager de *Thinking España*. En estos cargos estratégicos y vitales dentro de cada organización, debió liderar equipos multidisciplinarios, manejar presupuestos, y desarrollar proyectos destinados a la concepción, desarrollo y permanencia de nuevos proyectos, tanto a nivel offline como digital. Juan Pedro, además, dicta clases a estudiantes de postgrado de la Universidad Católica, en Magister de Ingeniería Industrial y Magister en Innovación, y se ha transformado en un referente dentro de la industria de marketing digital, a tal punto de ser por varios años seguidos miembro de jurado de MAGs, Premio Nacional de Revistas.

En tanto, Gonzalo Gili, nacido en Chile pero que realizó sus estudios escolares y universitarios en Inglaterra, es Ingeniero Eléctrico de la Queen Mary University of London, de Inglaterra, trabajó como Design Engineer en *BBC*. De regreso en Chile fue jefe de Proyectos en *Banco de Chile*, y fundador y ex gerente de Internet de *Canal 13*. Durante su carrera laboral, debió encabezar desarrollos tecnológicos de trascendencia para el *Banco de Chile*, además de liderar y desarrollar la gerencia de Internet de *Canal 13* cuando el auge de la tecnología digital estaba recién comenzando. Durante este cargo, lideró desarrollos de nuevos productos comerciales a nivel web, encabezó transmisiones en vivo vía formato streaming siendo pionero en utilizar esta tecnología, además de generar alianzas estratégicas a nivel comercial y

editorial con importantes empresas. Además, Gonzalo dicta clases en diplomados de Comunicación de la Universidad Católica. Actualmente es Primer Vicepresidente de la IAB Chile, entidad que agrupa a las agencias y medios digitales y dicta pautas de comportamiento y ética para regular el funcionamiento del desarrollo digital en Chile. Desde ese lugar se ha transformado en un gran referente comunicacional para explicar el avance tecnológico de Internet tanto en Chile como en el resto de mundo, y del complemento existente en la comunicación digital entre sitios web, redes sociales y marketing vía e-mail.

Edgy comenzó siendo una agencia de comunicación digital y de comunidades en redes sociales, y luego sumó el marketing digital. Este cambio se dio debido a la insistencia de los clientes de tener información detallada y métricas del mundo digital, y cómo eso impactaba en sus ciclos de venta.

Asimismo, Edgy ofrece servicios de e-mail marketing despachando una gran cantidad de correos (unos 8 millones de envíos mensuales) a través de plataformas existentes en el mercado online, así como también con desarrollos realizados junto a partners técnicos. De esta forma, se ofrece un servicio de envío, seguimiento y levantamiento de métricas que le permiten a los clientes aumentar el número de ventas de productos, branding, obtener un mayor porcentaje de awareness, segmentar a sus clientes existentes en bases de datos, desarrollar comunicación específica para cada nicho, etc.

Este servicio no se ofrece de manera explícita a los prospectos, ya que se trabaja exclusivamente para dos clientes quienes solicitaron exclusividad en la industria. Asimismo, la alta demanda en horas hombre que acarrea este servicio, imposibilita ofrecer el servicio puesto que no existe personal suficiente para satisfacer nuevas demandas.

También existe el servicio de *data mining*, desarrollado específicamente para los mismos clientes que ya trabajan con el e-mail marketing. No se ofrece a otros prospectos por el mismo fundamento mencionado anteriormente.

Edgy forma parte del holding Sámara, grupo comunicacional que tiene también una agencia de publicidad offline (OUT) y una agencia de comunicaciones (Acento en la Cé). Estas empresas trabajan independientemente cada una de ellas, y no necesariamente tienen los mismos clientes.

La Agencia Edgy ofrece los siguientes servicios actualmente:

- *Comunicación en redes sociales*: desarrollo y animación de comunidades en Facebook, Twitter, Instagram y otras redes sociales.
- *Desarrollos de sitios webs modernos*: se trabaja con tecnología actual para cumplir con las normas del mercado tecnológico y así poder satisfacer las necesidades de navegación de los consumidores (HTML5, SEO Analytics, Parallax).
- *Desarrollos de aplicaciones móviles*: generando otra ventana de comunicación, interacción y participación por parte de los consumidores finales para con la marca. Este tipo de desarrollos permite, además, conocer más a los clientes, obtener datos (correos, números de teléfonos, geolocalización, etc) y poder usar esa información en otras estrategias de marketing digital, siempre y cuando se cumpla con las normativas legales vigentes en el país y que se detallan en el análisis *PESTEL*, punto V, categoría *Legal*.
- *Campañas de medios*: avisos pagados ya sea a través de sitios webs, redes sociales y compra de palabras claves en Google Search. De esta forma, aumenta la posibilidad de conocimiento de marca por parte de los usuarios y se pueden atacar nichos específicos debido a la posibilidad de segmentación que ofrece la publicidad digital.
- *E-Mail Marketing*: se refiere al uso del correo electrónico con ánimo comercial o informativo. Permite realizar una oferta personalizada y

exclusiva a cada persona a través de un medio inmediato, el e-mail, además el costo del medio empleado, en este caso el correo electrónico, para hacer llegar la oferta es muy reducido. Los resultados se pueden medir casi inmediatamente, como máximo dos días. Además, la capacidad de «testar» ofertas es casi infinita ya que se pueden introducir elementos de medida personalizados, pudiendo gestionar las campañas de una manera sencilla¹.

- *Data Mining*: o minería de datos, también conocido como el Descubrimiento del Conocimiento en Bases de Datos (Knowledge Discovery in Databases o KDD), ha sido definido como el proceso de extracción no trivial de información implícita, previamente desconocida y potencialmente útil. El Data Mining incluye áreas del conocimiento tales como Estadística, Inteligencia Artificial (Machine Learning) y Bases de Datos. Se estima que del análisis de esos datos pueden surgir ventajas competitivas o novedosas soluciones a antiguos problemas². A través de este sistema, se permiten explorar enormes bases de datos con el objetivo de encontrar patrones repetitivos, tendencias o reglas que expliquen o ayuden a interpretar el comportamiento de determinados segmentos de personas.
- *Research y benchmark*: investigación del medio, de la competencia de los clientes ya existentes, del mercado y de la industria, además de investigaciones para hacer paralelos entre las actividades realizadas por el cliente y su competencia directa.

Actualmente, Edgy presta por separado estos servicios a sus diferentes clientes. El objetivo de este plan de marketing es que se ofrezcan en conjunto, con el objetivo de aumentar los ingresos monetarios a causa de esta

¹ Muñiz, Rafael. Universidad a Distancia de Madrid (UDIMA). “E-mail marketing: un arma poderosa en la era digital”

² Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Exactas y Naturales – Facultad de Ingeniería. Maestría en Explotación de Datos y Descubrimiento del Conocimiento.

modificación en el modelo económico propuesto. Ello llevará a la agencia a lograr un incremento en la cantidad de servicios ofrecidos.

Asimismo, se logrará cumplir el rol de agencia de medios, *e-mail marketing*, y *data mining, research y benchmark* referente a diseños y estrategias de investigación digital, creatividad y diseño con un equipo de trabajo que propone acciones que aumenten el *awareness* de marca en sus públicos objetivos.

Como ventaja competitiva, Edgy cuenta con el hecho de ofrecer todos los servicios a través de sólo una agencia, lo que favorece a sus clientes ya que tienen un único canal de comunicación con el proveedor para todas sus necesidades de marketing digital. La posibilidad de facilitar la gestión de los clientes con sus proveedores, reduciendo los trámites administrativos y burocráticos, liberando de stress a los clientes y mejorando la comunicación.

De acuerdo a José Cademartori en su libro “El impacto de la inversión extranjera 1990-2000 sobre el desarrollo durable de la región minera de Antofagasta (Chile)”, hay que tratar de reducir el número de proveedores para bajar los costos de transacción y aprovechar economías de escala. Negociando con menos proveedores una mayor cantidad de bienes, se puede obtener de ellos un menor precio³.

Lo anterior favorece a los clientes bajando sus costos y provocando un alineamiento editorial, gráfico y comunicacional. ‘Las empresas deben trabajar con sus proveedores para abreviar los tiempos de entrega⁴’.

La oportunidad de negocio está en una re visualización fortalecida de sus servicios de marketing directo el cual se satisface a través del *e-mail marketing*

³ Juan José Cademartori. El impacto de la inversión extranjera 1990-2000 sobre el desarrollo durable de la región minera de Antofagasta (Chile). 2007. Presses Universitaires de Louvain.

⁴ Lee J. Krajewski, Larry P. Ritzman, “Administración de operaciones: estrategia y análisis”, página 478. Editorial Pearson Educación, año 2000.

más la *data mining*. Las empresas de *retail*, serán el nuevo *target* de Edgy, y al que estará dirigido parte de este plan⁵, para desarrollar comunicaciones específicas para sus públicos e identificar nuevos *clusters*.

El acercamiento a empresas *retail* de regiones, de mediano tamaño, resulta ser un público muy atractivo ya que manejan un interesante número de bases de datos, tienen una cercanía distinta hacia sus clientes y más personalizada, un tipo de relacionamiento más ‘familiar’, todas características que se pueden aprovechar en toda la gama de servicios que Edgy ofrece en Inteligencia de Datos, para satisfacer con sus distintos servicios a sus públicos.

Por último, estos potenciales nuevos clientes pueden acceder a desarrollos y mejoramientos en sus actuales plataformas de comunicación digital (sitios, webs, redes sociales, etc), con el objetivo de ofrecer una comunicación más actualizada y de mejor calidad, que vaya en directo beneficio de sus compradores finales.

⁵ Digital Response publica su primer benchmark: ‘Email Marketing en Retail 2015’. Junio 2015. <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/e-mail-marketing/digital-response-publica-su-primer-benchmark-email-marketing-en-retail-2015/>

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Agencias Digitales

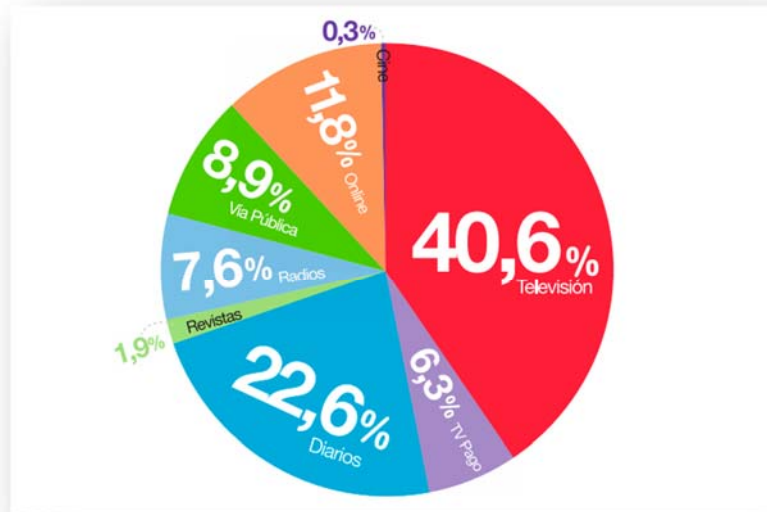
Edgy pertenece de manera activa a la organización IAB (Interactive Advertising Bureau). Actualmente, existen en el mercado 22 agencias de marketing digital reconocidas por la IAB⁶. Es importante destacar este hito ya que el pertenecer al círculo de la IAB da un *plus* al cliente que contrata los servicios de la agencia, por sobre otras que no tienen este distintivo.

Estas agencias se reparten un mercado de clientes de distintos rubros y tamaños. Según reportes de la Asociación Chilena de Publicidad (ACHAP), “el 2014 alcanzó, por primera vez, a los dos dígitos de participación en el share market, manteniéndose en el tercer lugar de preferencia como soporte publicitario para marcas y productos en Chile. Esto significa que hoy en día la inversión que realizan las empresas en MKT digital representa el 11,8% lo que implica un nuevo avance para esta industria”⁷.



⁶ IAB Chile es una asociación independiente, parte de una red mundial de afiliados de Interactive Advertising Bureau, destinada a motivar la libre competencia y el desarrollo de los potenciales creativos existentes en el país. <http://www.iab.cl/iab-chile/sobre-interactive-advertising-bureau/>

⁷ IAB Chile. “Publicidad online representa el 11,8% de la inversión total realizada en 2014”

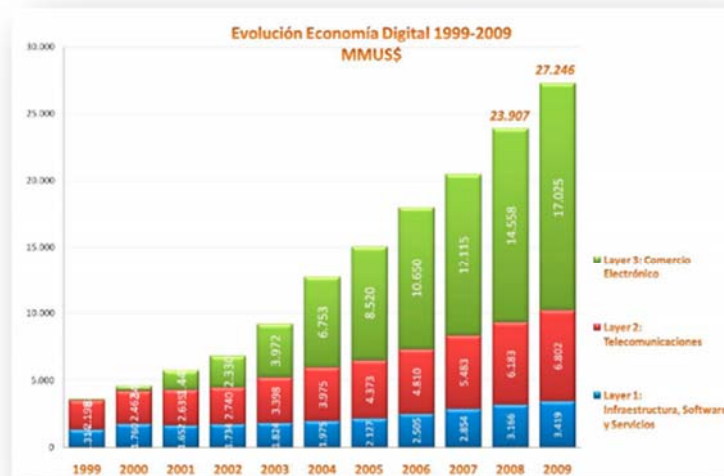


En este sentido, la proyección es que en los próximos años la publicidad digital debería ir creciendo en participación de mercado y pelear palmo a palmo con Diarios y Televisión, áreas que durante 2014 registraron un 22,6% y un 40,6% respectivamente.

En Chile, la inversión en digital crece a pasos agigantados cada año. La Cámara de Comercio de Santiago estimó que entre 2014 y 2015, el *e-commerce* tendrá un crecimiento de entre un 20% y un 30%, con ventas que superarán los US\$2.000 millones⁸. Esto demuestra el potencial de la industria y la gran influencia que tiene en la economía local. Esto explica también el auge que ha registrado la publicidad online y el marketing digital, y el desafío de los proveedores es entregar a sus clientes cada día mejores y entretenidas opciones de difusión para que sus clientes se diferencien unos de otros y el comprador final opte por adquirir el bien que más le satisfaga a sus necesidades.

⁸ Diario La Tercera. Mayo 2014. "CCS: Ventas del comercio electrónico superarían los US\$2.000 millones al 2015". <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2014/05/655-577349-9-ccs-ventas-del-comercio-electronico-superarian-los-us2000-millones-al-2015.shtml>

Existen agencias transnacionales que agrupan un 35% del *market share*. El resto se prorratea entre agencias medianas y pequeñas, muchas de ellas gestionadas y administradas por los mismos fundadores quienes hacen de CEO, ejecutivos de venta y planificadores.



Retail

La industria del *retail* resulta ser atractiva para el mundo del marketing digital. La gran cantidad de clientes finales que poseen las grandes tiendas, así como el alcance nacional de ellas, transforman a este mercado en una gran oportunidad de desarrollar actividades digitales tanto a nivel de comunicación, como de *branding* y conocimiento del comportamiento de los compradores finales.

Según un estudio desarrollado por CorpBanca y que fue publicado en mayo de 2013, Chile, detrás de Brasil y México, es el país con mayor desarrollo del formato retail en América Latina. Se especifica que ha tenido ventas totales de US\$25.633 millones, y que dentro de la industria los tres sectores principales de

operación son Supermercados, con un 51%, Mejoramiento Del Hogar, con un 31% y Tiendas Por Departamentos, con un 18%⁹.

Asimismo, al interior de Supermercados existen cuatro actores principales que ostentan el 97% de la participación de mercado y que son de alcance nacional. Se trata de Walmart, con un 41%, luego lo sigue Cencosud con un 27%, SMU que posee un 22%, y finalmente se ubica Falabella, con su supermercado Tottus, con un 7%¹⁰.

En tanto, al nivel de Mejoramiento del Hogar los principales actores son Falabella, quien a través de su marca Sodimac ostenta el 70% de participación de mercado en el país, Easy, con un 20% de *market share*, y finalmente Construmart, del grupo SMU, con un 10% de participación de mercado.

Finalmente, en el rubro Tiendas Por Departamentos, el líder es Falabella, con una participación de mercado de un 29%, luego aparece Cencosud (con sus marcas Paris y Johnson) con un 24% de participación de mercado. Ripley asoma en la tercera ubicación con un 21%, La Polar, con un 10%, ABCDin con un 8% e Hites con un 5%¹¹.

Esto demuestra la importancia y trascendencia que tienen estos actores a la hora de pensar en ingresar al negocio siendo un proveedor de marketing digital. La alta cantidad de dinero que se genera en las ventas de cada local, y la necesidad de ellos de incrementar su número de clientes, incentiva a Edgy a participar de esta oportunidad de negocio. Por ejemplo, los más de \$500 mil

⁹ CorpBanca Inversiones. Informe Sector Retail Perspectivas Industria y Precios Objetivo, Mayo de 2013.

¹⁰ América Retail. Diciembre 2014. "Walmart supera el 40% de participación en supermercados. Cuatro actores tienen el 97%". <http://america-retail.com/industria-y-mercado/walmart-supera-el-40-de-participacion-en-supermercados-cuatro-actores-tienen-el-97>

¹¹ CorpBanca Inversiones. Informe Sector Retail Perspectivas Industria y Precios Objetivo, Mayo de 2013.

millones de pesos en promedio que facturan año a año las grandes tiendas¹², implican un alto número de clientes. Cifras de la Superintendencia de Valores y Seguros de septiembre de 2015, el retail registró 16.129.496 de tarjetas de crédito de tiendas¹³. Todos ellos se transforman en potenciales clientes y, de paso, en personas a las que se les puede activar a través de diferentes mensajes digitales.

El retail más pequeño, aquel que se ubica en regiones y que tiene que disputarse la participación de mercado restante con los grandes de la industria, también debe ser considerado a la hora de pensar en activaciones en esta industria. En promedio, las tiendas de regiones, como Casa Ximena (Cuarta y Quinta regiones), MultiCentro (Sexta, Séptima y Octava regiones), Harrison's (Séptima, Octava y Novena regiones), entre otras, cuentan con una planta de trabajadores de 100 personas y tienen ventas anuales de entre \$2.000 millones y \$20.000 millones, dependiendo del número de sucursales que posean¹⁴.

Incluso, los mismos dueños de estos almacenes regionales aseguran que la reinversión e inversión constante en nuevas tecnologías y modelos de publicidad, les ayudan a mantener esa participación de mercado reducida. Según ellos, no hay que dejar de "hacer inversiones, ya que en esas mejoras está la clave para tener servicios competitivos"¹⁵.

Esto se traduce en una buena opción de parte de ellos de conocer y aplicar las nuevas formas del marketing moderno, para así acercarse a su público objetivo

¹² El Mercurio, sección Economía y Negocios. Febrero de 2010. "La receta con que las tiendas regionales resisten el embate de los grandes del retail". <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=72446>

¹³ Diario Pulso. Septiembre 2015. "Ripley y Walmart lideran crecimiento de la cartera de clientes repactados". <http://www.pulso.cl/noticia/empresa---mercado/empresa/2015/09/11-70648-9-ripley-y-walmart-lideran-crecimiento-de-la-cartera-de-clientes-repactados.shtml>

¹⁴ El Mercurio, sección Economía y Negocios. Febrero de 2010. "La receta con que las tiendas regionales resisten el embate de los grandes del retail". <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=72446>

¹⁵ El Mercurio, sección Economía y Negocios. Febrero de 2010. "La receta con que las tiendas regionales resisten el embate de los grandes del retail". <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=72446>

con estrategias eficaces de marketing directo, que apoyen sus estrategias comerciales y hacer frente con herramientas potentes y efectivas a los grandes *holdings*.

Ahí radica la oportunidad de negocio que tiene Edgy, de llegar al mercado del retail de regiones y poder ofrecer los servicios digitales con el objetivo de que la empresa interactúe con sus clientes finales con las herramientas existentes en el siglo XXI, y que sí son aprovechadas por el gran retail.

Con la experiencia y servicios con que Edgy cuenta desde sus inicios, estas metas comerciales podrían ser mucho más eficaces y rentables, ya que son más directas y medibles.

ANÁLISIS DE TENDENCIAS

Marketing Digital

El marketing digital se define como la “aplicación de tecnologías digitales para contribuir a las actividades de Marketing dirigidas a lograr la adquisición de rentabilidad y retención de clientes, a través del reconocimiento de la importancia estratégica de las tecnologías digitales y del desarrollo de un enfoque planificado para mejorar el conocimiento del cliente, la entrega de comunicación integrada específica, y los servicios en línea que coincidan con sus particulares necesidades”¹⁶.

El marketing digital comienza a gestionarse a comienzos de los años 90 y la base de este desarrollo está en la programación y publicación de sitios webs tanto corporativos como de medios de comunicación. Poco a poco, la importancia de la presencia digital se hizo más latente a tal punto de que a comienzos del nuevo siglo, los sitios webs se transformaron en verdaderos centros de servicio de atención al cliente, medios de compra y pago por productos y servicios, y en fuentes de información y retroalimentación trascendentes.

Este auge se inició a fines de la década de los 90 en Estados Unidos, cuando se masificaron los llamados “*webmercials*”, sitios webs que combinaban lo comercial con la presencia digital. A raíz de esto surgen nuevas formas de publicitar los contenidos, se masifican las piezas publicitarias y la evolución en la creación de negocios que operan de manera completa desde Internet.

La industria del marketing digital se caracteriza por la cantidad de *banners* y piezas promocionales que buscan poner en la mente de las personas una cantidad

¹⁶ Chaffey, Dave; Russell Paul, (2002). E-Marketing Excellence: planning and optimizing your digital Marketing. Editorial Butterworth-Heinemann

ilimitada de marcas y productos. El desarrollo de la industria es tan avanzado que los sitios webs son capaces de mostrarnos *banners* con nuestras propias preferencias de compra, de comida, de viajes, etc. La industria está tan avanzada que el desarrollo técnico es primordial en este sentido.

Lo anterior provoca que la industria sea atractiva porque tiene la posibilidad de llegar precisamente a su *target market* a un bajo costo de inversión. Esta tesis se refuerza con lo comentado por Randall Rothenberg, presidente y CEO de IAB, quien asegura que “el apetito de los consumidores por experiencias online no tiene límites, a medida que la innovación tecnológica y la creatividad dan pie a nuevas formas de entretenimiento e información en la era digital”¹⁷.

A nivel de formatos de compra de publicidad, se comercializa la venta por CPM (costos por mil impresiones del *banner* en el sitio web), CPC (costos por clic al *banner*), o auspicios en sitios web especiales. Este formato, que principalmente busca branding y engagement de la marca con el usuario final, se comercializa fundamentalmente en medios de comunicación y es muy apetecido por las marcas para lanzamientos de nuevos productos o promociones grandes.

Identificaremos como actividades relacionadas con el Marketing Digital, a las siguientes:

- **Mobile Marketing**, utilizado en teléfonos celulares, tablets o cualquier dispositivo móvil.
- **Data Mining**, utilización de bases de datos y conocimiento del usuario para agruparlos en *clusters* y comunicarles información relevante para ellos de acuerdo a su comportamiento. Este sistema también es definido como

¹⁷ IAB (Abril 2010) Internet Advertising Revenue Report. An Industry Survey Conducted by Pricewaterhouse Coopers and Sponsored by the Interactive Advertising Bureau (IAB), New York, Estados Unidos. Disponible en World Wide Web: http://www.iab.net/media/file/IAB_report_1H_2010_Final.pdf

un campo de las ciencias de la computación referido al proceso que intenta descubrir patrones en grandes volúmenes de conjuntos de datos¹⁸.

- **E-Mail Marketing** uso de las herramientas de correo y conocimiento de los usuarios para despachar información segmentada y promocional de bienes o servicios, con el objetivo de generar compra, recompra, engagement, etc.
- **SEM** (Search Engine Marketing), campañas pagadas en Google para aumentar los aciertos en los resultados de búsqueda.
- **SEO** (Search Engine Optimization), trabajo técnico donde se optimizan los sitios web para que los buscadores web puedan ofrecerlos en los primeros resultados de búsqueda a quienes consultan.
- **Retargeting (también conocida como Remarketing)** o publicación constante de un banner. Esto significa que el usuario, luego de navegar un sitio web, comienza a recorrer otras páginas y le sigue un banner del sitio donde hizo una consulta, por ejemplo, de un viaje de vacaciones.
- **Programmatic Media** también conocido como Marketing programático o publicidad programática, abarca una serie de tecnologías que automatizan la compra, publicación y optimización del inventario de medios, y reemplaza los métodos humanos¹⁹. En este proceso, la oferta y demanda de banners se realiza a través de sistemas automatizados y siguiendo patrones de negocios, donde las máquinas logran identificar el comportamiento del público que navega en internet.

En el caso comercial, estos servicios pueden ser pagados por:

- CPM, costo por mil impresiones.
- CPC, costo por clic.
- CPF, costo por fan (aplicables para Facebook y Twitter)
- CPL, costo por lead o formulario efectivamente lleno.
- Auspicios, branding en sitios web específicos.

¹⁸ Oded Maimon and Lior Rokach (2010). Data Mining and Knowledge Discovery Handbook. Springer, New York.

¹⁹ Peterson, Tim; Kantrowitz, Alex. "The CMO's Guide to Programmatic Buying: Nine Things Every Advertiser Should Know". <http://adage.com>. Advertising Age. Retrieved 21 March 2015.

Competencia en Chile

Actualmente, existen en Chile 22 agencias de marketing digital de acuerdo a la IAB Chile²⁰. Ese total contempla a empresas asociadas a esta entidad por lo que se les cataloga como miembros oficiales. Adicional a esto, existe un catastro indeterminado de pequeñas agencias de marketing digital que no están asociadas a dicha organización, pero que cumplen el mismo objetivo que las grandes compañías de marketing digital.

La oferta de servicios de esta industria aumenta con los profesionales que trabajan de manera *free-lance*, quienes utilizan cualquier lugar donde tengan conexión a internet (su domicilio particular, accesos Wi-Fi liberados, etc.) para desarrollar los servicios de monitoreo de redes sociales y comunicación digital de las marcas.

En detalle, en la industria actual existen cuatro tipos de agencias digitales:

- *Agencias de comunicación digital*: aquellas entidades que sólo se dedican a la generación de contenidos y animación de comunidades en redes sociales para los clientes.
- *Agencias de medios*: aquellas que se dedican a la publicidad digital, ya sea en redes sociales, buscadores web o compra de avisos en medios de comunicación digitales.
- *Agencias de desarrollo web*: empresas que construyen y diseñan sitios web para empresas, cumpliendo con los parámetros de arquitectura de información y requerimientos de diseño responsivo que la industria actualmente promueve.
- *Agencias de e-mail marketing*: dedicadas al envío masivo de correos electrónicos a bases de datos debidamente segmentadas, generando mensajes específicos para cada *cluster*.

²⁰ Socios Agencias Marketing Digital. IAB Chile. Septiembre 2015.
<http://www.iab.cl/socios/marketing-digital/>

Lo anterior demuestra la alta oferta existente en el país, e indica que la *diferenciación* resulta ser clave a la hora de alcanzar un porcentaje de la participación de mercado.

Asimismo, existe otro flanco que podría ser considerado competencia y que está en las agencias de publicidad. Actualmente, estas entidades se dedican al posicionamiento y difusión de las marcas desarrollando campañas específicas a nivel offline.

Sin embargo, y con la importancia que ha alcanzado el marketing digital tanto en Chile como en el resto del mundo, muchas de estas agencias de publicidad han abierto un área digital para satisfacer a sus clientes fidelizados con la entrega de contenidos desarrollados especialmente para la plataforma web.

La competencia en el país se cierra con las áreas internas de marketing digital que ya han desarrollado grandes empresas, como por ejemplo Movistar. Al ser departamentos propios y liderados por las gerencias de Marketing de dichas entidades, las marcas no requieren de proveedores externos para satisfacer su necesidad.

En tanto, la competencia existente en torno a la industria de retail está ubicada en las mismas agencias de marketing digital, comunicaciones y agencias de publicidad. Resultan ser competencia directa de Edgy las agencias Jelly, Reactor, Blue Digital, y Cardumen. Además, están Findasense, BBDO y Havas Digital, las cuales son de carácter internacional ya que la oficina de Chile es una más de las muchas que existen repartidas en diferentes países de mundo. Son competencia directa porque ofrecen prácticamente los mismos servicios que Edgy tiene entre su portafolio.

Los valores que tienen las agencias competencia de Edgy varían dependiendo de los servicios que se requieran, pero siempre consideran un cobro de entre

un 15% a un 20% mensual del total de la inversión digital realizada. Edgy apuntará a cobrar un valor menor, el cual será definido por la dirigencia una vez presentado este plan.

En el mercado actual, los competidores ofrecen prácticamente los mismos servicios que Edgy ya tiene en su portafolio, es decir comunicación en redes sociales (animación de comunidades en Facebook, Twitter, Instagram, LinkedIn, YouTube y otras), planificación y creatividad de contenidos digitales (desarrollo de piezas gráficas atractivas y que sean viralizables por los usuarios de Internet), marketing digital (análisis de métricas, desarrollo de actividades a realizar de acuerdo al impacto de esta data), desarrollo de contenidos para sitios web (comunicación y procuraduría de contenidos, siguiendo con la línea editorial de la empresa que solicitó este requerimiento), desarrollos móviles como aplicaciones o activaciones en el celular (generando interactividad entre el público objetivo y el celular), e-commerce, medios de pago digitales (desarrollo de avisaje y publicidad en Internet), KPI's, análisis de datos, administración de campañas, diseño web responsivo (desarrollos de sitios web, partiendo por la arquitectura de información, diseño gráfico y contenidos a publicar), investigación de usuarios, benchmarking, asesorías, y desarrollo de contenidos audiovisuales (material fotográfico y video para hacer branding).

Este tipo de trabajo realizado por la competencia influye negativamente en Edgy ya que, como los servicios ofrecidos por toda la competencia es prácticamente el mismo que tiene Edgy como oferta, esto implica que no exista ningún elemento diferenciador. Lo innovador radica en el valor que cobrará Edgy por estos servicios y la diferenciación en cuanto a su público objetivo, ya que la competencia ofrece estos servicios a grandes compañías de retail, como Ripley, Cencosud, CMR Falabella, Walmart y La Polar, y Edgy centrará sus esfuerzos en llegar al retail menor y de regiones.

Es aquí donde radicará la diferencia con la competencia puesto que la data mining y el e-mail marketing que el resto de las agencias comercializan, se basa en entrega de reportes numéricos, sin tener una inteligencia ni estrategia que permita al cliente conocer más a su comprador final. Edgy ofrecerá este servicio para así lograr una ventaja competitiva del resto de los participantes de la industria. De esta forma, se buscará obtener clientes del retail de regiones y aumentar la participación de mercado dentro de la industria.

La competencia no tiene como foco el llegar al retail más pequeño, el cual a pesar de tener una participación de mercado menor, por la cercanía que tienen los clientes con las tiendas regionales resultan ser un mercado atractivo para penetrar y posicionarse en él.

Cuadro Diferenciador

| Competidores | Edgy |
|---|--|
| Fee's mensuales entre el 15% y el 20% del total de la inversión digital. | Valor menor al promedio de la competencia, definido junto a la plana directiva. |
| Especialización de agencias en diferentes áreas de mundo digital, transformándose en distintos proveedores para un mismo cliente. | Aglutinará todos los servicios digitales para que el cliente tenga un único proveedor, facilitando la comunicación entre ambas partes. |
| Agencias con reconocimiento internacional, que tienen clientes sólo en Chile. | Empresa chilena con clientes que tienen presencia internacional. |
| Especialización en desarrollo de contenidos para redes sociales. | Especialización en desarrollo de contenidos para redes sociales y sitios web, con especial énfasis en la procuraduría de contenidos. |
| Preocupación por alcanzar clientes de retail que tengan alcance nacional (Ripley, Falabella, Walmart, Cencosud, etc). | Énfasis por lograr como público objetivo el retail PYME y que sea de regiones. |

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA



I. Político:

A nivel político, Chile mantiene una estabilidad que permite a las empresas y emprendedores instalarse en el país con negocios. Asimismo, la imagen que proyecta el país es la de una nación seria, con bajos niveles de corrupción y buenos índices de estabilidad política a nivel gubernamental²¹. Ello fomenta la creación de nuevos emprendimientos en cualquier industria. Es decir, no existen en este nivel barreras de entrada para nuevos actores ni elementos que dificulten el funcionamiento de los ya existentes.

Asimismo, el escenario político – legal en Chile favorece a quienes deseen ingresar al mercado económico con emprendimientos de diversa índole, ya que existen fondos, a nivel regional y municipal, para pequeñas empresas que son repartidos a quienes presenten proyectos atractivos para el desarrollo de las personas y beneficiosos para el país. En ese sentido, alguien que tenga una idea atractiva pero carece de recursos económicos para cimentar las bases de su negocio, perfectamente puede optar a alguno de estos beneficios y recibir un impulso monetario que le permita iniciar el negocio.

A nivel de política tecnológica, la tendencia del estado chileno, que se ve reflejada en el accionar de cada gobierno por diferente que sea la tendencia política, es de aumentar el acceso a Internet a toda la población y facilitar la evangelización tecnológica para todos. Se han desarrollado iluminaciones con Wi-Fi en barrios y ciudades extremas de país²². Asimismo, los gobiernos han beneficiado a diversas zonas con la entrega de computadores con acceso a Internet para que los usuarios puedan acceder a revisar correos, noticias, y navegar en redes sociales, o para que realicen capacitaciones en el uso de la computación para su crecimiento personal.

²¹ Transparencia Internacional sitúa a Chile como el país menos corrupto de Latinoamérica. Emol.com. Diciembre 2014. <http://www.emol.com/noticias/internacional/2014/12/03/692817/estudio-situa-a-somalia-y-corea-del-norte-como-los-paises-mas-corruptos-del-mundo.html>

²² Core aprobó iluminación WIFI gratuita para las 18 comunas rurales de la Región Metropolitana. Diario La Tercera. 17 de octubre 2012. <http://www.latercera.com/noticia/nacional/2012/10/680-488846-9-core-aprobo-iluminacion-wifi-gratuita-para-las-18-comunas-rurales-de-la-region.shtml>

En términos de acuerdos políticos internacionales y pactos suscritos con otros países, Chile está adscrito al grupo de países que rechazan la piratería, por lo que todo nuevo actor en el mercado empresarial asentado en el país, deberá cumplir con la norma de compra de licencias reales y pago por uso de ellas. Así estarán cumpliendo con la legislación vigente y evitarán posibles multas y clausuras en caso de que incurran en irregularidades.

II. Económico:

Actualmente, la economía de país es estable con un crecimiento de un 2,5% registrado en julio de 2015, y una variación móvil de los últimos doce meses de 2%²³. Esto implica que las inversiones que se realicen a nivel digital permanecen constantes, de tal manera que la inversión a nivel publicitario ha venido creciendo gradualmente. Según datos de la Interactive Advertising Bureau Chile (IAB), entidad que aglutina y regula las actividades de las agencias de comunicación y marketing digital, en 2014 la inversión en el sector tuvo un incremento de un 19,5% respecto de 2013. Es decir, durante el año 2014 se invirtieron \$81.487 millones de pesos, lo que ubica a la publicidad digital en el tercer lugar de las preferencias por hacer activaciones en esta plataforma, y representa un 11,8% del total invertido en el mundo de la publicidad²⁴.

Las proyecciones económicas indican que el país debiera crecer en un 3,25%²⁵. La buena situación económica del país también facilita la proliferación de emprendimientos de diversa índole. Existen políticas económicas tendientes a favorecer la creación de nuevos negocios, ya sea a través de créditos o préstamos sociales. Estos beneficios ayudan a que en el mercado exista una amplia oferta de productos y servicios, lo que permite que la política económica del libre mercado sea constante en el país, generando una competencia en la fijación de precios que beneficia a los consumidores finales.

Otro punto importante a destacar en este análisis, es la tasa de interés que existe en el país. Las autoridades económicas mantienen este índice en un

²³ Cifras IMACEC (Indicador Mensual de Actividad Económica). Fuente, Gerencia de Estudios con cifras del Banco Central de Chile. <http://web.sofofa.cl/informacion-economica/indicadores-economicos/estructura-de-la-industria/imacec/>

²⁴ Inversión publicitaria online global y local 2014. IAB Chile, Julio 2015. <http://www.iab.cl/wp-content/themes/IAB/download.php?archivo=19470|informeinversi%C3%B3npublicitariajulio2015.pdf>

²⁵ Banco Central redujo proyección de crecimiento de Chile para 2015. Radio Cooperativa, Junio 2015. <http://www.cooperativa.cl/noticias/economia/crecimiento/chile/banco-central-redujo-proyeccion-de-crecimiento-de-chile-para-2/2015-06-03/114624.html>

3%²⁶. Esto podría ser negativo para los emprendedores, ya que el incremento en los intereses de los pagos podría provocar la misma entrada mensual de dinero, pero un mayor costo por pagos de interés a los acreedores.

Económicamente, la estabilidad del país y el acceso a créditos que poseen los chilenos beneficia la compra de material tecnológico de última generación, como computadores, laptops, Tablet y celulares. De hecho, en Chile existen más celulares que habitantes. Según la Subsecretaría de Telecomunicaciones (Subtel), en el país hay 24,1 millones celulares. Es decir 1,38 por persona²⁷.

A pesar de la estabilidad que se percibe a nivel macroeconómico, el alza constante del dólar, incluso superando la barrera psicológica de los \$700²⁸ puede ser perjudicial para las importaciones que podrían encarecer el costo de productos y servicios. Sin embargo, esto resulta positivo para las exportaciones ya que las transacciones comerciales se hacen con la divisa norteamericana lo que implica que la conversión a moneda nacional sea mayor.

A nivel económico, es importante destacar los innumerables acuerdos comerciales o tratados de libre comercio que han establecido los distintos gobiernos chilenos con otras economías del mundo, como Estados Unidos, la Unión Europea o países del Asia-Pacífico. Esto fomenta el acceso de productos de calidad con bajo arancel para ser comercializados en el país, beneficiando el bolsillo de los consumidores.

²⁶ Banco Central acuerda mantener la tasa de interés en un 3%. Teletrece, Septiembre 2015. <http://www.t13.cl/noticia/negocios/banco-central-acuerda-mantener-tasa-interes-politica-monetaria-3>

²⁷ Subtel: Chile tiene 24,1 millones de celulares activos. Diario Pyme, Marzo 2013. http://www.diariopyme.cl/subtel-chile-tiene-24-1-millones-de-celulares-activos/prontus_diariopyme/2013-03-19/144258.html

²⁸ Dólar cerró con fuerte alza tras débiles datos económicos en China. Diario La Tercera, Septiembre 2015. <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2015/09/655-648391-9-dolar-cerro-con-fuerte-alza-tras-debiles-datos-economicos-en-china.shtml>

III. Social:

A nivel social, Chile presenta un crecimiento constante de población. Según cifras del último censo, en nuestro país viven 17,8 millones de personas²⁹ de los cuales la fuerza laboral es de un 59,7%³⁰. Asimismo, a nivel de ingresos los chilenos perciben en promedio un salario de \$473.251, según datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) de 2014³¹.

Según análisis desarrollados, la sociedad chilena es consumista e invierte altas cantidades de dinero en compras³². Hasta fines de los años 90, las compras se efectuaban completamente en el comercio formal (grandes tiendas, negocios establecidos, etc). Sin embargo, con el correr de los años y el avance de la tecnología, los chilenos han cambiado sus gustos por las compras y ahora es común que las transacciones comerciales se realicen vía Internet. Según la Cámara de Comercio de Santiago, durante 2014 aumentó en un 30% el número de personas que compraron por Internet³³.

Las decisiones de compra de los chilenos ahora se sustentan en base a lo que ven en Internet o la información que reciben a través del e-mail marketing, además de las opiniones de otras personas que dejan en comentarios de redes sociales, posteos en blogs u opiniones en diversos foros, que sirven de referencia a la hora de adquirir determinado bien o solicitar un servicio específico.

²⁹ Población chilena asciende a 17,8 millones de habitantes en 2014, según el INE. Emol, Septiembre 2014. <http://www.emol.com/noticias/nacional/2014/09/04/678578/ine-establece-que-poblacion-chilena-asciende-a-178-millones-de-personas-en-2014.html>

³⁰ Chile es el segundo país de la región donde más ha crecido la participación laboral femenina. Diario La Tercera, Octubre 2012. <http://diario.latercera.com/2012/10/17/01/contenido/negocios/10-120723-9-chile-es-el-segundo-pais-de-la-region-donde-mas-ha-crecido-la-participacion.shtml>

³¹ NESI 2014: ingreso laboral medio mensual de los chilenos fue \$473.251. Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Septiembre 2015. http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/noticias/noticia.php?opc=news&id=770&from=filenews&lang=es

³² Chile, sociedad de consumo y estrés. El Quinto Poder, Diciembre 2014. <http://www.elquintopoder.cl/sociedad/chile-sociedad-de-consumo-y-estres/>

³³ El e-commerce llegó para quedarse: Su desarrollo en Chile supera el promedio de Latinoamérica. Emol, Mayo 2015. <http://www.emol.com/noticias/economia/2015/05/27/718780/el-e-commerce-llego-para-quedarse-su-desarrollo-en-chile-supera-el-promedio-de-latinoamerica.html>

Este conocimiento social y empoderamiento de las personas de tener voz y opinión, permite considerar que este punto de análisis del modelo PESTEL es importante ya que los comentarios de las personas son valorados por las empresas, quienes requieren de personal especializado y empresas específicas para enfrentar momentos de crisis comunicacionales que se registren en Internet.

Asimismo, la sociedad está cada vez más tecnologizada y tienen un amplio conocimiento de las nuevas tecnologías. Esto implica que las empresas de bienes y servicios deben tener claro que la plataforma de Internet resulta ser un nuevo canal de comunicación y de venta, por lo que es trascendente para ellos mantener un nivel de contacto y sociabilidad con las personas a través de este medio, transformándose el canal digital como una nueva voz de la empresa.

IV. Tecnológico:

La estabilidad económica, el acceso al crédito y la variedad de productos tecnológicos hacen de Chile un lugar avanzado en la materia con respecto a sus pares de Latinoamérica. Siempre leemos que en nuestro país se desarrollan lanzamientos exclusivos de elementos tecnológicos, como televisores, celulares y otros, y se realizan primero que en otros países de la región como una forma de testear el producto y experimentar con el mercado chileno, para luego ir a explotar otros mercados latinos. Esto fomenta la ansiedad de las personas de adquirir lo último en tecnología, como por ejemplo lo sucedido en noviembre de 2014, cuando miles de personas esperaron horas e hicieron largas filas con el objetivo de ser los primeros en adquirir el iPhone 6³⁴. Esto califica a los chilenos como una población tecnologizada y conocedora de los últimos avances tecnológicos.

Asimismo, un 66% de los chilenos tiene acceso a Internet en su casa³⁵ y quienes no lo poseen, pueden acceder a algún cibercafé que proliferan en las diferentes comunas del país. Además, el Estado ha iluminado con Wi-Fi diversas zonas del país, algunas de ellas extremas, lo que transforma al país en una de las naciones con mayor acceso a Internet de la región.

Al hablar de tecnología móvil, en Chile existen 24 millones de teléfonos celulares para poco más de 17 millones de personas. Es decir, 1,38 teléfonos por cada habitante³⁶. Prácticamente todos los teléfonos inteligentes vienen con aplicaciones de correo y acceso a internet ya instaladas, y la vorágine de las personas y el ritmo de vida de ellas, que incluye altas horas del día destinadas

³⁴ Locura por el iPhone 6 en Chile: Usuarios esperarán hasta 40 horas por el nuevo Smartphone. La Tercera, Noviembre 2014. <http://www.latercera.com/noticia/tendencias/2014/11/659-604434-9-locura-por-el-iphone-6-en-chile-usuarios-esperaran-hasta-40-horas-por-el-nuevo.shtml>

³⁵ Encuesta nacional de uso y acceso a Internet: 66% de los chilenos se declara usuario frecuente. Subsecretaría de Telecomunicaciones, Gobierno de Chile. Octubre 2014. <http://www.subtel.gob.cl/encuesta-nacional-de-uso-y-acceso-a-internet-66-de-los-chilenos-se-declara-usuario-frecuente/>

³⁶ Subtel: Chile tiene 24,1 millones de celulares activos. Diario Pyme, Marzo 2013. http://www.diariopyme.cl/subtel-chile-tiene-24-1-millones-de-celulares-activos/prontus_diariopyme/2013-03-19/144258.html

al trabajo, hacen que los chilenos estén conectados constantemente a estos implementos tecnológicos. De hecho, un estudio realizado por el académico de la Universidad Católica Daniel Halpern, asegura que un 76% de los jóvenes chilenos depende emocionalmente de su aparato móvil³⁷.

Asimismo, de las aplicaciones de celulares que los chilenos descargan, muchas de ellas tienen que ver con juegos, redes sociales, y medios de comunicación. Son, por ende, personas a las que se les puede persuadir con comunicación en las aplicaciones que consumen (juegos, redes sociales, sitios de información), mensajes push a través de SMS apelando a la georreferenciación de los celulares, o el envío de correos electrónicos masivos que informen a los usuarios sobre productos asociados a sus gustos, consumos y comportamientos que realiza. Es decir, se está frente a un escenario que las empresas pueden aprovechar obteniendo un buen alcance de potenciales nuevos clientes realizando inversiones mensuales bastante menores a las que se pueden registrar en televisión o radio.

La alta tecnologización de los chilenos se demuestra, además, en las altas horas de consumo de sitios en internet. Según Alexa Internet, una subsidiaria de la compañía Amazon.com con base en California, Estados Unidos, y que es conocida por operar el sitio web *alexa.com* que provee información acerca de la cantidad de visitas que recibe un sitio web y los clasifica en un ranking, la población nacional tiene entre los sitios webs más visitados a Google, YouTube, Facebook, Emol, Las Últimas Noticias, y Radio Bio Bio³⁸. Los chilenos invierten (o gastan) casi dos horas del día en visitar estos sitios webs y realizar actividades en sus redes sociales, ya sea comunicándose con amigos, actualizando sus estados, publicando fotografías o videos, o revisando videos.

³⁷ Nuevas tendencias y diferencias culturales en el uso de la telefonía. Halpern, Daniel. Diciembre 2012. <http://www.24horas.cl/tendencias/tecnologia/adictos-al-smartphone-420309>

³⁸ Ranking Alexa.com. Septiembre 2015. <http://www.alexa.com/topsites/countries/CL>

V. Legal:

En Chile existe una estabilidad jurídica y tributaria que permite al entorno desarrollar actividades comerciales sin problemas en un contexto predecible, estable y con reglas claras. En términos concretos, existe un Código Legal que regula los actos de los ciudadanos y, quienes los infrinjan, serán castigados con la aplicación de la justicia.

Por el lado del empresariado, existen leyes antimonopolio que regulan la libre competencia entre los distintos actores del escenario económico con el objetivo de favorecer la aparición de nuevos productos y servicios que permitan a los consumidores tener libertad de elección. No existe en Chile una ley de fijación de precios, por lo que cada empresa, productor o vendedor de bienes o servicios decide los valores a cobrar. Sin embargo, la posibilidad que tienen los chilenos de elegir y cotizar, favorece que el mercado tienda a mantener precios similares en las diferentes industrias.

En términos laborales, la ley chilena obliga a las empresas a mantener a sus trabajadores bajo un contrato, en el cual se estipula el salario y beneficios que recibirá esa persona así como también la extensión horario que debe cumplir durante los días hábiles. En Chile, la ley laboral estipula una jornada de trabajo de 45 horas semanales.

Adicional a esto, y como en todo país que tenga normas de convivencia y reglas tributarias, los nuevos actores que ingresen al mercado sea cual sea la industria, deberán cumplir con las reglas tributarias, legales y laborales para hacer válido el establecimiento de su negocio. Es decir, deberá incurrir en el pago de impuestos, cotizaciones para sus trabajadores, regularización de contratos, etc.

En términos legales-tecnológicos, en Chile existe la Ley 19.628, Sobre Protección de la Vida Privada, la cual en su artículo 4°, estipula que el

tratamiento de los datos personales sólo puede efectuarse cuando esta ley u otras disposiciones legales lo autoricen o el titular consienta expresamente en ello³⁹. Este cuerpo legal comenzó a ser válido el 17 de febrero de 2012, y somete a regulación a toda entidad, ya sea con o sin fines de lucro y que sea pública o privada, a usar de buena manera los datos personales de los consumidores que llenan formularios en los sitios webs entregando sus nombres, direcciones personales y comerciales, correos electrónicos, y otros datos para así ingresar a una base de datos.

Asimismo, existen técnicas a nivel de programación de sitios web que posibilitan a las empresas incrustar una *cookie*, o galleta informática, que es una pequeña información enviada por un sitio web y almacenada en el navegador del usuario, de manera que el sitio web puede consultar la actividad previa del usuario⁴⁰.

Esto significa que la actividad de los consumidores que navegan por Internet puede ser monitoreada. A raíz de esto, los sitios web deben informar que incrustarán estos elementos técnicos en el navegador del usuario, avisando que serán utilizados para obtener información de los gustos y consumos de ellos. Esto se transforma en la construcción de un perfil del usuario, el cual puede comenzar a recibir publicidad específica para él de acuerdo a los sitios webs que visita. En Europa, esta forma de obtener datos está reglamentada ya que la Ley de Cookies (o Ley Cookie) obliga a los titulares de páginas web profesionales a impedir que se instalen cookies en los ordenadores de sus usuarios, a menos que estos hayan dado antes su consentimiento informado para ello⁴¹.

³⁹ Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. Ley 19.628, Sobre Protección de la Vida Privada.

⁴⁰ Definición de *cookie* según Wikipedia. [https://es.wikipedia.org/wiki/Cookie_\(inform%C3%A1tica\)](https://es.wikipedia.org/wiki/Cookie_(inform%C3%A1tica))

⁴¹ Burgueño, Pablo. Abogado e investigador de la tecnología y la comunicación. España, 2012.

En Chile esto está recién reglamentándose, y para ello muchas empresas alertan en sus sitios webs, a través del link Políticas de Privacidad y Protección de Datos, el uso que se le pueda dar a las *cookies*.

Otro punto legal a considerar es el desarrollado por IAB a través de su Sistema de Confianza que inició su funcionamiento en enero de 2013 y cuyo objetivo es establecer normas mínimas para el comportamiento y la comercialización de los servicios de marketing digital por parte de los socios de IAB Chile, con la finalidad de regular las relaciones entre las empresas, los clientes de éstas y los consumidores⁴².

⁴² IAB Chile presenta Sistema de Confianza, inédito medio de autoregulación de la publicidad online nacional. Noviembre 2012. <http://www.iab.cl/codigo-de-etica/>

VI. Conclusiones Análisis PESTEL:

Realizado el análisis PESTEL de la industria, se destacan elementos importantes para tener en consideración a la hora de implementar el siguiente plan de marketing de reposicionamiento de la agencia Edgy.

El primero de ellos tiene que ver con el factor económico. Se describe la situación económica del país como estable, pero con un crecimiento lento y esperado del 3%⁴³. Sin embargo, esta situación resulta efectiva a la hora de activar la economía. Lo anterior permitiría aumentar las actividades digitales que se puedan desarrollar en la industria. De hecho, según reportes de la IAB, la inversión publicitaria a fines de 2015 debería llegar al 15%, registrándose incrementos graduales en 3 puntos porcentuales en los años siguientes, lo que demuestra la confianza que tienen las empresas para invertir en la plataforma digital y, de paso, se transforma en una oportunidad para la agencia de poder reposicionarse en el mercado.

También es importante el factor tecnológico, donde la alta cantidad de personas que poseen acceso a internet da cuenta de la existencia de un mercado al que se puede que puede seguir creciendo. Asimismo, la compra de teléfonos celulares y smartphones ha ido aumentando cada año lo que implica que prácticamente cada chileno tenga dos teléfonos celulares en su poder. La posibilidad de penetrar con actividades digitales, entonces, se incrementa al existir alta tecnologización por parte de los usuarios. De esta forma, las marcas pueden llegar a sus potenciales compradores ya sea a nivel de comunicación y publicidad en computadores estacionarios, como en dispositivos móviles.

Finalmente, el aspecto legal analizado permite concluir que sí se puede implementar este plan de marketing. Ello porque Edgy integra el Comité de

⁴³ Las previsiones económicas para Chile este 2015. Emol. Enero 2015. <http://www.cooperativa.cl/noticias/economia/crecimiento/las-previsiones-economicas-para-chile-este-2015/2015-01-02/095252.html>

Ética de la IAB⁴⁴ y cumple con los requerimientos existentes en la legislación chilena sobre Protección de la Vida Privada. De esta forma se podrán ofrecer como modelo de negocio actividades que actualmente la agencia desarrolla (como el e-mail marketing y la *clusterización* de las bases de datos), pero que no comercializa.

⁴⁴ Acuerdo de comportamiento de los socios, Código de Ética. IAB Chile. http://www.iab.cl/wp-content/uploads/2012/02/Anexo_Acta_IAB_CHILE_Codigo_Etica.pdf

AMBIENTE INTERNO

Se define *Ambiente Interno* como el conjunto de factores en las decisiones de la empresa tiene repercusión. Se le denomina variables para la decisión de la empresa. Hace énfasis en actividades totalmente dentro de la organización⁴⁵. Edgy tiene diferentes elementos internos que, en su conjunto, ayudan al objetivo final de cumplir las metas, que es entregar un servicio de calidad y de asesoría al cliente.

Para el cumplimiento efectivo de estos objetivos, Edgy define su ambiente interno en:

- Asesoría: ya que, para lograr satisfacer las necesidades de los clientes en el ámbito de las asesorías, se estipulan objetivos alcanzables y medibles, y durante el desarrollo de las actividades que ayudan a lograr los objetivos, se revisan constantemente para lograr cumplirlos sin problemas y, si se registran inconvenientes, se corrigen en un breve período.
- Tecnología: al tratarse de una empresa que presta servicios de comunicación digital e Internet, es lógico que el desarrollo tecnológico tanto a nivel de implementos con los que el personal debe realizar su trabajo día a día, como el conocimiento que deben adquirir los funcionarios del tema, debe ser amplio. En ese sentido, la completa inteligencia de los recursos humanos en la materia ayuda a responder ágilmente a las dudas de los clientes. Asimismo, el trabajar en una oficina altamente tecnologizada ayuda a dar respuestas inmediatas ya sea a través de un correo, un mensaje de texto o la utilización de tecnologías de telefonía IP, como Skype. De esa forma, también se logra una mayor cercanía con el cliente

⁴⁵ Fundamentos de Mercadotecnia. Rodríguez Santoyo, Adolfo Rafael. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso, Universidad de Guanajuato, México. Octubre 2013.

en el sentido de ofrecer un servicio de calidad y rápida respuesta en cualquier momento. La posibilidad también de trabajar de manera remota en caso de algún inconveniente, es bien valorada por los clientes ya que ellos saben que pueden contar con el personal para salir de dudas o solicitar mejoras en los contenidos, a cualquier minuto. Este punto es altamente valorado por las empresas internacionales con las que trabaja la agencia. La diferencia horaria existente entre la casa matriz del cliente y de Edgy, provoca que existan días donde las reuniones son a horarios inesperados. Sin embargo, la posibilidad de contar con una conectividad rápida, ayuda a minimizar esas diferencias. Asimismo, y aunque el dicho reza que *el cliente siempre tiene la razón*, se estipula que la facilidad en la conexión del personal de Edgy para solucionar temas no se debe transformar en algo ‘esclavizante’.

- Equipo internacional: Los directores ejecutivos de Edgy, Gonzalo Gili y Juan Pedro García, además de ser fundadores de la agencia y tener vasta experiencia a nivel de planas ejecutivas en empresas chilenas (El Mercurio, Banco de Chile), también poseen experiencia laboral en el exterior. Por ejemplo, en *BBC Londres* y en el diario *El Vocero* de Puerto Rico. Adicional a eso, casi el 90% del personal de Edgy maneja idioma inglés, y también hay profesionales con dominio del alemán y portugués. Eso marca diferencia a la hora de generar contenidos multiculturales, sobre todo pensando que ya se trabaja con clientes internacionales que tienen presencia en otros países con mensajes claros y adecuados a la idiosincrasia del extranjero. Esta ventaja de tener personal que haya laborado en otros países, permite una cultura organizacional más abierta y sirve como ventaja competitiva para enfrentar a los clientes.
- Rentabilidad y costos: Edgy trabaja sobre la base de una estrategia de costos, tendiente a generarle recursos que permitan tener una base monetaria que no lo haga depender de los vaivenes de la economía o que

la salida de algún cliente, le dificulte las arcas. Es decir, no busca depender de la cantidad de clientes que tenga para mantener al personal. En ese sentido busca la rentabilidad financiera.

- Recursos: Los recursos con que la empresa cuenta se dividen en:
 - o Humanos: Personal altamente capacitado, con experiencia laboral y estudios de post-grado en un 90% de los trabajadores. Concedor de los ofrecimientos y servicios que tiene Edgy, además de ser incesante en la actualización de sus conocimientos en Internet que día a día van modificando el panorama digital del mundo. Asimismo, el personal de Edgy posee un conocimiento acabado de los clientes, de sus funciones y responsabilidades dentro de las empresas.
 - o Financieros: La agencia posee recursos propios, con manejo de cuenta corriente de empresa. Asimismo, posee acceso a créditos con tasas de interés apropiadas al mercado. Sin embargo, la política de Edgy es no utilizar estas opciones ya que no se desea hipotecar la agencia. Por lo mismo, se trabaja sobre la base de una estrategia de costos, para no depender de variaciones externas que dificulten el flujo monetario de la empresa y que, de paso, afecte el futuro laboral del personal.
 - o Técnicos: Edgy posee la maquinaria adecuada para ofrecer sus servicios y responder a los requerimientos de sus clientes, de la mejor manera. Maneja computadores con programas y licencias de uso debidamente adquiridas, con una política de producción establecida y dictada desde los ejecutivos. Se trabaja sobre la base de un flujo de producción que permita ordenar las funciones y cumplir con tiempos establecidos. De esa forma, el resultado para el cliente será el ideal y no se prometerán falsos desarrollos que afecten el producto final.

AMBIENTE EXTERNO

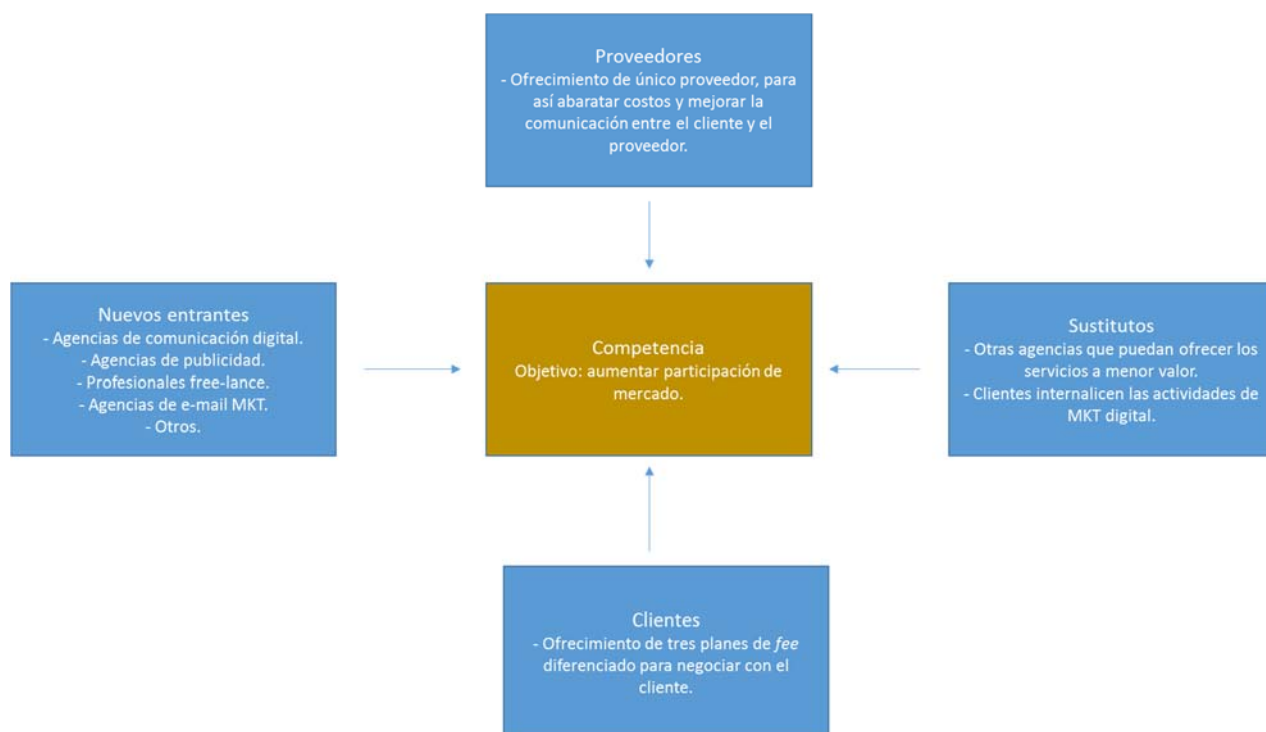
Se define como *Ambiente Externo* a aquel que la empresa no puede modificar. Está integrado por proveedores y competidores con más impacto más inmediato en los esfuerzos de mercadotecnia de la organización⁴⁶. Para analizar el ambiente externo que posee Edgy, debemos centrarnos en el entorno que engloba el desarrollo y trabajo de la agencia. En ese sentido, se destaca:

- Competidores: Como en toda libre competencia, Edgy se somete bajo las variables de este concepto. Cada vez que busca nuevos prospectos, realiza presentaciones sabiendo que está participando de licitaciones compitiendo con sus pares. Los competidores que tiene actualmente son agencias de comunicación y marketing digital. Últimamente se han sumado también agencias de publicidad que están creando departamentos digitales para poder ofrecer este servicio a sus clientes ya fidelizados. El detalle de los competidores fue realizado en la página 19.
- Proveedores: Edgy maneja una cartera de proveedores con los que, si bien es cierto no mantiene una relación contractual, sí se sustenta sobre la base de la confianza y la buena comunicación. Eso le permite a Edgy manejar una amplia cartera de proveedores, con los cuales trabaja analizando las variables de costos, retorno y servicio de post-venta. Realiza licitaciones para encontrar el mejor proveedor para determinado desarrollo. En ese sentido, Edgy comunica totalmente su transparencia ante los proveedores anunciándoles que ellos compiten con otras empresas para que así mejoren sus propuestas de valor. El objetivo de este plan de marketing es, a lo menos, minimizar la oferta de proveedores ya que se espera que Edgy internalice muchas actividades que actualmente delega en proveedores, como lo son el desarrollo de sitios webs y el diseño de planes de medios.

⁴⁶ Fundamentos de Mercadotecnia. Rodríguez Santoyo, Adolfo Rafael. Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso, Universidad de Guanajuato, México. Octubre 2013.

- Clientes: Edgy posee clientes en diferentes áreas. Maneja clientes de la banca, de canales de televisión internacionales, de consumo –como lo son Viña Concha y Toro y Empresas Carozzi y con los cuales desarrolla comunicación y actividades digitales a nivel mundial-, y servicios, como es Fundación Chile a través de su iniciativa VetaMinera (organización encargada de buscar y capacitar personal para que realicen trabajo en minería). El trato con ellos es de confianza, donde la comunicación entre los directores ejecutivos y los ejecutivos de cuenta, se hace a diario con el cliente. El objetivo es mantener una relación cercana y cordial con el cliente para enaltecer el carácter de asesor que ofrece Edgy. Esto es de vital importancia para la agencia porque se busca engrandecer la labor de la agencia y marcar como un diferenciador del resto de las empresas del mismo rubro, ya que el cliente siempre busca encontrar alguna entidad que le de tranquilidad y confianza, y que no sea un simple realizador de acciones.
- Economía, Sociedad y Tecnología: Ya mencionados en el análisis PESTEL desarrollado anteriormente.

CUADRO RESUMEN



ANÁLISIS FODA

Fortalezas:

- Conocimiento del trabajo de data mining, e-mail marketing, segmentación de bases y desarrollo de mensajes específicos para cada cluster.
 - o La experiencia acumulada en el trabajo de e-mail marketing y segmentación de bases realizada para Banco de Chile, han permitido desarrollar un conocimiento acabado de la forma de trabajo para enfrentar estos desafíos. En ese sentido, el equipo de Edgy conoce a cabalidad las formas de trabajo para realizar una buena segmentación y un detallado trabajo de minería de datos. De esta forma, puede ofrecer al mercado del retail estrategias específicas para cada uno de sus segmentos de clientes finales y, además, proponer acciones nuevas para motivar a los segmentos definidos. Asimismo, por ser una industria amplia, con alcance nacional y con una gran cantidad de mensajes emitiéndose por distintas plataformas, Edgy puede ofrecer una comunicación integrada y que logre sinergia entre lo trabajado a nivel offline, con el mensaje específico que se desarrolle en el mundo online. En ese sentido, toma fuerza el trabajo ya realizado con Banco de Chile, donde los mensajes emitidos a través de la plataforma digital se complementan con lo enunciado en las publicidades offline.

- Equipo multidisciplinario con formación profesional y destacada trayectoria laboral.
 - o La agencia Edgy posee un nutrido contingente profesional compuesto por periodistas, diseñadores, ingenieros, psicólogos, publicistas y programadores. El equipo se conforma de 25 personas, todas ellas tituladas de universidades de prestigio a nivel nacional e

internacional. Asimismo, un 10% de sus integrantes posee estudios de post-grado, entre diplomados, magíster y masters.

- Liderazgo de opinión de la plana gerencial de Edgy:
 - o Tanto Gonzalo Gili como Juan Pedro García, ambos socios fundadores de la agencia, además de sus títulos profesionales, poseen maestrías en Inglaterra y España y experiencia laboral en prestigiosas compañías extranjeras, como *BBC Londres* y *El Vocero* de Puerto Rico, y Business Intelligence Manager de *Thimking España*. Además, ambos ejecutivos acumulan experiencia laboral importante a nivel de empresas chilenas, como es el caso de pasos por *Canal 13*, *Banco de Chile*, y diario *El Mercurio*. En dichas empresas, los funcionarios de Edgy cumplieron labores ejecutivas y, en algunos casos, con alto poder de toma de decisiones, alcanzando cargos gerenciales. Asimismo, las labores de docencia que ambos realizan en las universidades De Chile y Católica, encabezando cursos de post-grado, y la presencia en el directorio de la IAB, transforman a ambos directivos en líderes de opinión y personas respetadas y reconocidas dentro de la industria local.

- Profesionales que vienen de medios tradicionales (Canal 13 y El Mercurio)
 - o La planta laboral de Edgy es rica en experiencia profesional. El hecho de que casi un 80% de los funcionarios provenga de medios tradicionales, como Canal 13 y El Mercurio, enriquece la labor de Edgy ya que le imprime un tinte periodístico-comunicacional corporativo a las comunicaciones y actividades que se ofrecen a los clientes. Asimismo, el respaldo laboral de ambas empresas da un plus en la presentación de los funcionarios ante los clientes, ya que se trata de dos empresas reconocidas a nivel nacional como entidades con alto estándar profesional. Finalmente, el beneficio de tener un personal que haya laborado en ambos medios de

comunicación, favorece la posibilidad de entablar y realizar activaciones en medios de comunicación masivos, para beneficio de los mismos clientes.

- Variadas cuentas de diferentes rubros.
 - o El manejar clientes de diferentes industrias, como del rubro alimentos (Carozzi) o consumo masivo (Concha y Toro), de la industria bancaria (Banco de Chile), y del rubro medios de comunicación internacional (FOX) hacen de Edgy una agencia capaz de enfrentar diferentes desafíos para satisfacer las necesidades de los diferentes público que tienen cada uno de los clientes. Eso obliga a los funcionarios de la agencia a estar informados del acontecer de cada una de las diferentes industrias comerciales mencionadas, con el objetivo de ser capaces de resolver dudas y consultas de los clientes de manera acabada, y enfrentar a las comunidades de cada uno de ellos de la mejor manera. Asimismo, el hecho de poseer estas diferentes cuentas demuestran la facilidad de Edgy de adaptarse a diferentes escenarios, lo que resulta ser atractivo para los clientes ya que se demuestra un amplio conocimiento de parte de la agencia en las diferentes industrias.

- Se manejan cuentas a nivel global.
 - o Las comunidades y comunicación digital que lleva Edgy para los clientes FOX y Concha y Toro, son a nivel internacional. De hecho, se realizan comunicaciones en diferentes idiomas para abarcar los distintos públicos que cada uno de nuestros clientes tienen en diferentes países. Ello implica que la agencia maneje personal con dominio en diferentes idiomas, es decir profesionales bilingües y hasta trilingües. Esto resulta ser atractivo para los potenciales nuevos clientes, quienes ven como un plus el que uno de sus proveedores que les lleva la comunicación global tenga personal

idóneo para enfrentar problemas, crisis o desarrollar activaciones en países que son foco para ellos.

- Como agencia, ser miembro de la IAB y ser la primera en registrarse en el Comité de Ética de la IAB.
 - o Si bien es cierto que los clientes valoran otros factores a la hora de elegir algún proveedor, como un historial de casos exitosos o un valor *fee* acorde al presupuesto de marketing digital que poseen, Edgy siempre resalta el hecho de ser miembro de la IAB y de regirse bajo las normas del Comité de Ética de dicha entidad. Incluso, Gonzalo Gili es el primer vicepresidente de la IAB. Esto asoma como un valor agregado ante los clientes, ya que al ser miembro de la entidad, se somete a regulaciones propias del grupo que van en beneficio de las buenas prácticas. Eso se traspasa a los clientes, quienes saben que su proveedor digital se somete a políticas establecidas en la industria y, de paso, se aseguran de no cometer actos que pongan en juicio su marca.

Oportunidades:

- Mercado del retail de regiones no es foco de las agencias de marketing digital.
 - o Según se describe en el análisis del Macroentorno (página 13), el retail de regiones, también calificado como retail pequeño, resulta ser un foco atractivo para integrarlo como mercado objetivo ya que registran ventas anuales de entre \$2.000 millones y \$20.000 millones⁴⁷. Asimismo, los clientes que estas empresas tienen se pueden localizar en, al menos, un par de regiones del país lo que permite una buena opción de desarrollar estrategias de e-mail marketing y comunicación digital a una base de datos consistente que permita ser analizada cada vez que se despache alguna información. De hecho, las tiendas regionales foco de Edgy tienen presencia en regiones importantes del país, como son la Cuarta (782.801 habitantes), Quinta (1.842.880 habitantes), Sexta (92.828 habitantes), Séptima (1.050.322 habitantes), Octava (2.127.902 habitantes) y Novena (995.974 habitantes) ⁴⁸. Sumando todas estas regiones, la población total a la que puede optar la industria de retail de regiones es de 7.726.707, lo que significa tener una alta cantidad de potenciales clientes a los que se les puede persuadir con comunicación y marketing digital. Esto se transforma en una gran oportunidad ya que actualmente, la industria digital pone foco en el gran retail y deja de lado a aquellos que son de regiones y sus potenciales clientes.

- Acentuar y comunicar públicamente el trabajo de data minning que Edgy realiza.

⁴⁷ El Mercurio, sección Economía y Negocios. Febrero de 2010. "La receta con que las tiendas regionales resisten el embate de los grandes del retail". <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=72446>

⁴⁸ Instituto Nacional de Estadísticas (INE). Septiembre de 2014. "Población país y regiones - Actualización 2002-2012 y Proyección 2013-2020".

- Este servicio es desarrollado por Edgy pero se realiza sólo para clientes que lo requieran. Actualmente, el trabajo de data minning se realiza con FOX y Banco de Chile. Esto se debe a la ausencia de más personal dentro de la oficina para aumentar esta oferta para otros clientes, razón por la cual cada vez que se participa de licitaciones no se pone dentro de las actividades que la agencia realiza. Asimismo, el mercado digital es escaso en ofrecer este servicio y aquí es donde existe una real oportunidad para Edgy, de poder complementar su trabajo de comunicación y marketing digital para ofrecer a clientes que quieran conocer más a sus consumidores finales y, luego de eso, desarrollar comunicación específica para cada segmento detectado.
- Incentivar la investigación y desarrollo.
 - Esta oportunidad radica en la necesidad de la agencia de estar al tanto de las innovaciones tecnológicas que el mundo digital diariamente tiene. El objetivo es tener un personal altamente capacitado y siempre conocedor de las nuevas opciones que ofrece el mercado del mundo digital. En ese sentido, la oportunidad está en incentivar la investigación y desarrollo de propuestas a nivel interno, para de ahí ofrecerlas a los clientes y entregarles un producto nuevo, provechoso y que ya fue sometido a pruebas internas. Más que capacitación, la oportunidad acá está en incentivar a los funcionarios a realizar investigaciones en horario laboral, entregar algunas horas del día para que dejen sus trabajos diarios y destinen tiempo para el desarrollo de propuestas que fortalezcan la relación con los clientes y que sean bien recibidas por ellos. Asimismo, también se satisface la necesidad de crecimiento personal y profesional de los trabajadores, quienes verán con buenos ojos la oportunidad que le brinda la empresa de investigar, crear y proponer cosas que puedan tener un objetivo comercial amplio.

- Aparición de nuevas tecnologías.
 - o Las nuevas tecnologías que rápidamente aparecen en el mundo digital resultan ser una oportunidad para la agencia. En este sentido, se debe estar atento a las innovaciones y se debe fomentar la oportunidad de conocimiento para que vaya en directo beneficio de los clientes. El objetivo de Edgy es que el cliente se entere por la agencia de los nuevos desarrollos existentes, más que ellos los lean en la prensa para así fomentar la relación de confianza entre el cliente y el proveedor y ellos vean que la agencia es el área digital de su empresa y no un externo.

Debilidades:

- Ser medianamente conocidos dentro de la industria y tener baja participación de mercado.
 - o Actualmente, Edgy es una agencia de marketing digital de tamaño medio con una participación de mercado de un 2%. A pesar del curriculum y la trayectoria de los directores ejecutivos de la agencia, Edgy no es conocida dentro de la plana ejecutiva de empresas. Tampoco está en el *top of mind* de los clientes y mucho menos está presente en material publicitario, avisos de TV o relaciones públicas. Edgy es una agencia mediana, que por ahora no aspira a aumentar su participación de mercado ni mucho menos a crecer más de nombre.

- Sistema de trabajo piramidal.
 - o Al ser una empresa de mediana categoría, con un número bajo de trabajadores, existen dos jefaturas que conforman un sistema de trabajo piramidal. Esto provoca varios problemas. Primero, una sobrecarga de trabajo para los jefes, quienes deben validar y decidir muchas situaciones que manejan los ejecutivos de cuenta; segundo, una burocracia que puede traspasarse al cliente y provocar molestia en ellos, ya que se dilatan decisiones que podrían tomarse rápidamente; y tercero, un agotamiento del personal que espera por esas decisiones, quienes podrían tener el poder de decidir determinadas situaciones y, con ello, aumentaría su moral a la hora de enfrentar nuevos desafíos y se sentiría respaldado para enfrentar futuras nuevas situaciones.

- No tener un respaldo de una agencia multinacional.
 - o Edgy no tiene intenciones de alojarse bajo el paraguas de una agencia de publicidad internacional, con el fin de acaparar una mayor participación de mercado. Tampoco tiene alianzas con alguna de

ellas, cosa que le podría permitir llegar a un mayor número de clientes.

Amenazas:

- Marca tiene baja presencia en industria de MKT Digital.
 - o Como se mencionó anteriormente, el ser una agencia media sin una alta difusión ya sea por medios de prensa o publicidad, y tampoco estar bajo el alero de una multinacional, el conocimiento de marca dentro del público objetivo es bajo. El objetivo de este plan de marketing es aumentar la participación de mercado de Edgy y, además, incrementar el *awarness* entre el mercado objetivo, que es la industria del retail.

- Llegada al mercado chileno de agencias extranjeras.
 - o La libertad de competencia existente en Chile y, como se desarrolló en el análisis PESTEL, las bajas barreras de entradas para que nuevos actores de la industria lleguen al mercado, favorecen el ambiente para que las multinacionales extranjeras arriben al país con la clara intención de alcanzar una buena tajada de la participación de mercado. Esto resulta ser una amenaza ya que todas estas empresas extranjeras llegan precedidas de un importante historial de trabajos y una gran cartera de clientes^{49 50}.

- Guerra de precios y disminución de los *fee* de otras agencias.
 - o La proliferación de las agencias digitales, ya sea en su nivel de medios, marketing o comunicación, provoca un exceso de oferta. Sin embargo, la demanda de clientes es la misma. Esto puede acarrear una guerra de precios y una baja en los *fee* de las agencias con el objetivo de mantener a sus clientes cautivos o ganar nuevos.

⁴⁹ Guvera ya es parte de IAB Chile. <http://www.iab.cl/guvera-parte-chile/>

⁵⁰ Findasense, Nuevo Socio IAB, Bienvenidos! <http://www.iab.cl/findasense-nuevo-socio-bienvenidos/>

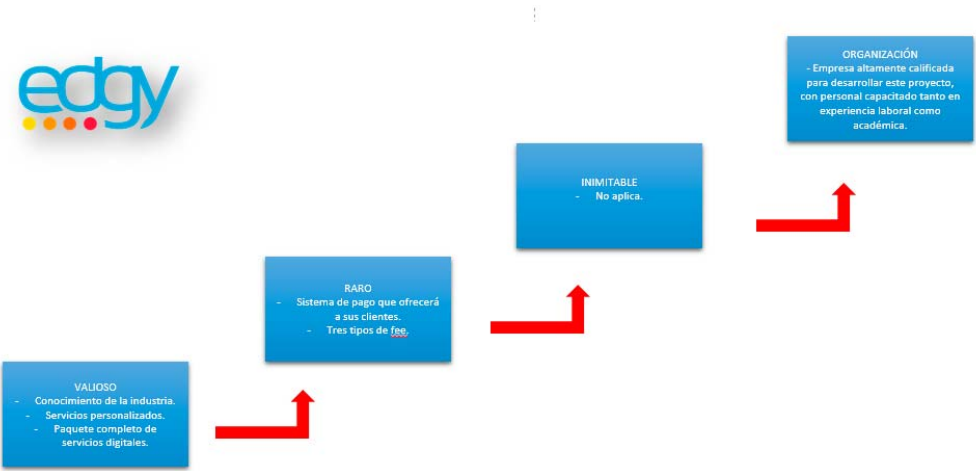
- Aparición de nuevas tecnologías que puedan dejar obsoletos los conocimientos del personal de la agencia.
 - o El rápido incremento en el desarrollo de las nuevas tecnologías, lo veloz que se desarrolla el mercado digital, y la necesidad de los clientes por conocer más del mundo de Internet y cómo aplicarlo de manera efectiva a sus productos, puede transformarse en un arma de doble filo para los integrantes de la agencia. Por un lado, y como lo mencionamos anteriormente, puede ser una oportunidad el hecho de poder aprender cada día nuevos conceptos digitales, sin embargo también puede ser una amenaza ya que existe la posibilidad de que los funcionarios no den abasto para aprender y, además, seguir manteniendo la buena relación con los clientes. En ese sentido, se debe dar la posibilidad de generar instancias de estudio de lo nuevo que ofrece el mercado siempre y cuando no se afecte la relación comercial con los clientes.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

| Objetivo | KPI | Forma de medición |
|--|---|--|
| Posicionarse en la industria del retail de regiones. | Nuevos clientes obtenidos. | -Lograr dos clientes nuevos al año a nivel de comunicación digital. -Lograr dos clientes nuevos al año a nivel de data mining y e-mail MKT. |
| Incrementar la participación de mercado de la agencia. | Incremento de participación de mercado. | Pasar de una participación de mercado del 2% al 5% en los próximos doce meses. |
| Fortalecer la efectividad en la relación comercial con el cliente y desarrollar relaciones de confianza. | Número de encuestas de satisfacción respondidas. | Encuestas semestrales a realizar con el cliente, pidiéndole minutos de su tiempo para así mejorar la relación entre ambas partes. |
| Capacitar trimestralmente al personal. | 2 capacitaciones trimestrales al personal. | Luego de cada capacitación, los beneficiarios con esta instancia deberán traspasar los contenidos aprendidos al resto de los integrantes de la agencia, con una pequeña presentación que explique lo capacitado y que justifique el porqué es importante para la empresa el que haya pasado por ese curso de capacitación. |
| Incentivar la investigación y desarrollo. | 1 presentación mensual con conocimientos aprendidos gracias a la incentivación de los ejecutivos. | Reportes de lo aprendido para ser compartidos con el resto de la agencia, y presentaciones realizadas ante los clientes donde se informe de lo investigado con el objetivo de traspasar lo aprendido para que el cliente vea que hay constante investigación y la posibilidad de hacer nuevos desarrollos que reforzar su estrategia de marketing. |

| | | |
|--|---|---|
| Comunicar y potenciar el trabajo trilingüe que se realiza en Edgy. | Aumentar en un 20% la interacción en los tres idiomas en los que comunica la agencia (español, inglés y portugués). | Establecer objetivos de interacción con contenidos trilingües, tanto a nivel de redes sociales, como de e-mail marketing. |
| Resaltar el trabajo de data minning y e-mail marketing. | Presencia en medios de comunicación masiva con análisis y estudios realizados por Edgy. | Presentar estudios realizados por Edgy asociados a estos tópicos. |

ANÁLISIS VRIO



| RECURSO | V R I O | OBSERVACIONES |
|----------------------------|---------|--|
| Humano | + + - + | <p>El recurso humano se transforma en una ventaja por ser un equipo multidisciplinario altamente capacitado, con directores ejecutivos reconocidos a nivel de la industria, pero no es un elemento difícil de imitar.</p> |
| Económico | + + + + | <p>La oferta económica de Edgy, a nivel de planes comerciales adaptados para cada cliente, se transforma en una ventaja y en algo inimitable en un corto plazo. Asimismo, es un elemento raro ya que la propuesta de diferentes planes comerciales no es común en la industria digital, puesto que las agencias siempre manejan fee's de un 15% a un 20%.</p> |
| Conocimientos tecnológicos | + + + + | <p>El conocimiento tecnológico existente en Edgy se transforma en una ventaja ya que impone ante los clientes un personal altamente capacitado en la materia. Es un elemento raro, puesto que en esta industria que va cambiando día a día, el tener a profesionales capacitados constantemente es difícil de encontrar (ya que hay que destinar tiempo para esos estudios y recursos en capacitaciones). Se transforma en un elemento inimitable a corto plazo, ya que la competencia puede realizar capacitaciones y nivelar este atributo y así destacarlo entre sus servicios.</p> |
| | | La investigación y desarrollo |

| | | |
|-------------------|---------|---|
| I + D | + + - + | <p>siempre es valorada por los clientes, sobre todo si se realiza de manera proactiva. En ese sentido, se transforma en un tributo raro ya que son pocas las agencias que destinan presupuesto para capacitar cada trimestre a su personal. Sin embargo, no resulta ser inimitable para el resto de la competencia.</p> |
| Seguridad y Ética | + + - + | <p>Resulta ser una ventaja competitiva el que la agencia tenga políticas de seguridad y códigos de ética debidamente regularizados ante la IAB, ya que eso lo diferencia del resto de la industria. Sin embargo, no resulta ser un elemento raro ni mucho menos difícil de imitar a corto plazo.</p> |

CONCLUSIONES

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

- Tamaño del mercado objetivo:
 - El mercado objetivo de Edgy serán las empresas de retail que tengan alcance nacional en, al menos, dos regiones del país, que cuenten con más de 100 empleados y que tengan una venta anual de más de US\$3 millones.
 - Según el reporte de la Sociedad de Fomento Fabril (Sofofa), el público objetivo está en las empresas medianas, de las cuales califican más de seis mil⁵¹.
 - En base a esto, se pretende aumentar la participación de mercado de un 2% a un 5% en un plazo de doce meses.
- Productos sustitutos:
 - Existen varias agencias capaces de transformarse en sustitutos a los servicios de Edgy. Para hacer frente a esta competencia, la propuesta de la agencia será tener tres planes de precios para ofrecer a sus clientes. De esta forma atacamos a los clientes que no deseen pagar un fee demasiado alto por los servicios.

⁵¹ Estructura Empresarial de Chile, Sofofa. 2005.
<http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>

- Principales competidores:
 - Agencias de renombre internacional, con una plana de funcionarios de 45 personas.
 - Agencias que manejan clientes de retail.
 - Agencias que manejan cuentas globales, con comunicación mundial.
 - Agencias de publicidad.
 - Nombres: Findasense, Jelly, Reactor, Blue Digital, BBDO, Cardumen, Havas Digital.
 - Mix de Marketing que realiza la competencia: comunicación en redes sociales, planificación y creatividad, marketing digital, desarrollo de contenidos para sitios web, desarrollos móviles, e-commerce, medios de pago digitales, métricas, KPI's, análisis de datos, administración de campañas, desarrollo de planes de medios, diseño web, investigación de usuarios, benchmarking, asesorías, desarrollo de contenidos audiovisuales.

- Nuevos competidores:
 - Todas aquellas agencias que están analizando la posibilidad de ampliar sus servicios.
 - Todos aquellos emprendedores que desean ingresar a la industria, una industria altamente competitiva con bajas barreras de entrada.
 - Todos aquellos emprendedores que, cumpliendo con la legislación digital y que fue mencionada en el análisis PESTEL en su parte legal, desean formar sus empresas.
 - Agencias de publicidad y creatividad extranjeras que llegan a Chile buscando socios o partners, o con la clara idea de comprar agencias relacionadas para expandir su imperio.

- Proveedores de materias o servicios:
 - Se trabajará con proveedores tecnológicos para responder a las exigencias y necesidades de los clientes. Serán empresas de servidores para alojar sitios webs, servidores de correo electrónico, proveedores comerciales para desarrollar planes de medios.
 - A nivel interno, la agencia tendrá proveedores que le entreguen venta y servicio de post-venta para adquirir computadores, monitores, softwares oficiales para trabajar (Microsoft Office, Adobe Photoshop y otros relacionados)
 - La forma de pago hacia ellos será de 30 días.
 - No se firmará contrato de exclusividad con ninguno de ellos, ya que la agencia constantemente estará sometiéndolos a evaluación. Si se lograra adquirir un contrato, será por beneficio comercial para la agencia.

OBJETIVOS

El presente plan tiene como objetivo diseñar una estrategia de marketing que buscará cumplir tres objetivos en beneficio del crecimiento de la agencia de marketing digital Edgy.

Estos objetivos se enmarcan dentro de la definición SMART descrita en el mundo del Marketing, y son de carácter específico, medibles en un plazo determinado de tiempo, alcanzables y realistas.

1. Posicionarse en la industria del retail de regiones.
 - a. Lograr dos clientes nuevos al año en la categoría comunicación y marketing digital.
 - b. Lograr dos clientes nuevos al año en la categoría data mining y e-mail MKT.
 - c. Generar, al cabo de 12 meses, ganancias de un 20% superior al año anterior.

2. Incrementar su participación de mercado.
 - a. Alcanzar un porcentaje de participación del 5% en 12 meses.

3. Aumentar los servicios prestados
 - a. Incrementar dos de los servicios prestados a clientes ya fidelizados con Edgy.
 - b. Aumentar el número de trabajadores de la agencia de 30 a 40 personas en 18 meses, con el objetivo de poder satisfacer de excelente manera las solicitudes de los nuevos clientes que obtendrá la agencia.
 - c. Posicionar a los directores ejecutivos de Edgy como referentes y líderes de opinión de la industria digital de Chile, y que provocará un

incremento en la recordación de marca de la empresa ante la población. Participación en al menos dos foros o convenciones al año.

- d. Realizar al año tres encuestas y estudios de percepción del cliente hacia la agencia, para conocer su opinión sobre la agencia.
- e. Aumentar la capacidad de conocimiento técnico de los ejecutivos de la agencia a través de la investigación y desarrollo, para así estar acordes a los avances tecnológicos de la industria y poder aumentar el portafolio de servicios a ofrecer.

Se plantea como meta implementar este plan de marketing a contar de abril de 2016, por un plazo de seis meses. Luego de este período se realizarán estudios y análisis internos que buscarán confirmar la efectividad de la propuesta en el crecimiento de la empresa y cómo se visualiza el futuro económico de la entidad.

PLAN DE ACCIÓN

MODELO DE NEGOCIOS A PROPONER

- Mercado Objetivo:
 - Empresas de retail regionales, con presencia en al menos dos regiones del país.
 - Con más de 100 empleados.
 - Ventas anuales de más de US\$15 millones.
- Propuesta de Valor:
 - *Experiencia.* Aglutinar en una sola agencia todos los desarrollos digitales asociados a la estrategia de marketing: comunicación en redes sociales, desarrollo, diseño y mantención de sitios web, planes de medios digitales, e-mail marketing y *data minning, research* y *benchmark*, conjugado con el elevado conocimiento de sus profesionales que la encabezan.
 - Ofrecer una asesoría personalizada, cercana y 360°. Estar de la mano con el cliente.
 - Ofrecer servicios exclusivos diseñados y/o personalizados para cada cliente.
 - Ofrecer explícitamente *data minning* y conocimiento del mercado objetivo de los potenciales clientes.
 - Cruzar el conocimiento de *data minning* con desarrollo de campañas de e-mail marketing para clientes de retail, bancos y canales de TV.
 - Ofrecer planes de campañas a largo y mediano plazo con el fin que tenga una continuidad en el tiempo.

“Generamos campañas 360° en el mundo digital, utilizando la comunicación, la promoción, el trabajo con base de datos y el envío de

mails específicos, para hacer más viva la experiencia de los usuarios de nuestros clientes, fidelizándolos con la marca para la cual trabajamos”.

“Somos más que tu agencia, somos el área digital de tu empresa”.

- Estrategia de negocio:
 - Estrategia genérica, poniendo énfasis en la diferenciación generada por la propuesta de valor que se ejecutará, avalada por la experiencia del personal que labora en la agencia. Esto es lo que se buscará que los clientes valoren ante la competencia.
 - Estrategia funcional, ¿cómo hacer las cosas? A través de investigación y desarrollo, fomentando la ampliación en el conocimiento que permita mejorar la propuesta de valor para que el cliente viva aún más la experiencia.
 - Integración vertical, ya que la agencia podría abrir nuevas vacantes laborales que le permitan ofrecer un servicio completo de asesoría, desarrollo y comunicación digital. Además, tener un departamento de Investigación y desarrollo para ir fomentando el conocimiento de su personal e ir ofreciendo a sus clientes mejoras y otras posibilidades de actividades de marketing digital, así como también para estar al tanto de los avances tecnológicos que se registran en este rubro. Crear un departamento de desarrollo técnico en sitios web, crear un área que se encargue de ser agencia de medios para realizar campañas.
 - Modificación al portafolio de productos, para sumar la creación y desarrollos web, además de integración y planificación de campaña de medios. De esta forma se terminará con la externalización de estos servicios.

- 7P's:
 - *Precio*: Establecer una política de valores de acuerdo a los servicios que el cliente adquiera. En estos momentos, Edgy fija sus valores según la solicitud y presupuesto de los clientes. Por lo mismo, se propone realizar una tarificación de acuerdo a los servicios que los clientes requieran. Se ofrecerán tres planes de *fee* para nuevos clientes o para aquellos que anuncien recortes en su presupuesto, para así satisfacer sus necesidades de y ajustar sus inversiones de acuerdo a los requerimientos efectivos que requieran. Estos valores se definirán en conjunto con el directorio ejecutivo de la agencia.

 - *Plaza*: Mantener la oficina en el lugar donde ya se encuentra, pero haciendo trabajos que le den un ambiente más amigable y un concepto creativo. Actualmente, es una oficina con muebles tradicionales, no hay en el entorno un efecto que le dé a las dependencias de Edgy un *look and feel* de agencia de marketing. Los clientes muchas veces buscan “despeinarse” y salir del proceso tradicional que tienen en sus oficinas. Por eso, cuando visiten Edgy, deben encontrarse con oficinas multicolores que posibilitaría el primer acercamiento para concretar algún contrato. Para ello se propone diseñar un par de salas de creatividad, que esté ornamentada con colores vivos, diseños creativos, juguetes y juegos de ingenio. De esta forma los funcionarios y, especialmente, los clientes que lleguen a la oficina, se sientan cómodos, con ganas de entretenerse y pasar un buen rato. Asimismo, modificar las áreas de trabajo de los funcionarios de la agencia, integrando muebles modulares que permitan aprovechar de mejor forma el espacio. El mobiliario debe ser en tonos claros para iluminar aún más la oficina.

- *Producto*: Incrementar la oferta de valor con productos de *data mining*, e-mail marketing, diseño y desarrollo web, y desarrollo de plan de medios. Actualmente, el portafolio de Edgy ofrece comunicación y manejo de redes sociales, marketing digital y también e-mail marketing. Ocasionalmente, y dependiendo del grado de relación con el cliente que lo solicite, se pueden desarrollar otras actividades (sitios web, landings especiales, etc). Sin embargo, el no poder ofrecer estos otros servicios de manera oficial, hace que los clientes busquen otros proveedores. El objetivo de incrementar los servicios, es ofrecerle al cliente todos los servicios, una experiencia 360° en el mundo digital, que las diferentes actividades de este tipo conversen entre sí y que fluyan más rápido la comunicación, ya que al externalizar a distintas agencias se hace más dificultoso el trabajo para congeniar ideas y proyectos. Para estas actividades, se promocionará la oferta de *data mining* a través de la adquisición de espacios publicitarios digitales en medios especializados, la compra de espacios en prensa escrita a través de publrreportajes, mejoramiento del sitio web corporativo, con el objetivo que sirva de contacto con potenciales clientes y, además, que sea una vitrina comunicacional por parte de la empresa para la comunidad. Asimismo, y en concordancia con el punto anterior, se utilizará la figura de los directores ejecutivos de la agencia, quienes poseen gran curriculum y trayectoria pedagógica univesitaria, para posicionarlos en los medios de prensa y programas de radio y TV, con el objetivo de que hablen de *data mining* y e-mail marketing, sus beneficios y la relación exitosa que tiene este tipo de marketing con el retail. Para cumplir con esto, se solicitará apoyo a una agencia de comunicaciones y PR, quienes se encargarán de ubicar en los medios a Edgy.

- *Promoción:* Rediseño y relanzamiento de sitio web, desarrollo de actividades virales en Internet que permitan dar a conocer aún más la agencia, publi-reportajes en secciones de tecnología de diarios o blogs de alcance nacional, participación de los directores ejecutivos de Edgy en seminarios y asambleas de tecnología con el objetivo de posicionar a Edgy en su propuesta de valor basada en la experiencia. Participación en concursos que permitan optar a premios de agencias de publicidad y marketing. Trabajo junto a agencia de comunicaciones y PR. Esta empresa será la encargada de poner en la prensa a los ejecutivos de Edgy y transformarlos en líderes de opinión en el mundo tecnológico. Establecer KPI's de comunicación.

- *People:* Como el atributo diferenciador de Edgy será la experiencia y la propuesta de valor será el ofrecer todos los servicios de marketing digital a través de un solo proveedor, el objetivo buscará construir relaciones con los clientes y tratarlos como una persona. La estrategia en este sentido será de estar siempre en contacto con ellos, ya sea a través de correos electrónicos, llamados telefónicos y reuniones al menos quincenales, dándole respuestas a sus dudas lo más rápido posible y explicándole en detalle todo lo relacionado a las actividades digitales que se están desarrollando con su marca. Se buscará obtener la mayor cantidad de confianza de parte del cliente para que la relación se vaya cimentando y creciendo en el futuro. De esta forma, el objetivo es retener a los clientes ya existentes y persuadir a los nuevos que puedan llegar gracias a esta labor. Acciones concretas para desarrollar en este punto son la de mantener constante relación con los clientes, establecer sistemas de medición y satisfacción con los logros alcanzados, encuestas de percepción y satisfacción, reuniones de

presentación de nuevas opciones de marketing digital, despacho de newsletters para mantener comunicación con los clientes, constante evaluación para ir mejorando día a día la relación, demostrar total transparencia ante el cliente ya sea en los tiempos de desarrollo como en los presupuestos que se proponen.

- *Procesos:* Trabajo constante con el cliente para conocer su opinión de los flujos de trabajo, los procesos corporativos y la satisfacción de ellos con respecto al trabajo realizado por la agencia. Esto se desarrollará de manera semestral, solicitándole al cliente que responda pequeñas encuestas que permitirán mejorar la prestación de servicios de parte de la agencia. Asimismo, se realizarán reuniones quincenales de revisión de los desarrollos realizados y análisis de las activaciones que se implementaron. De esta forma, se busca comunicar la cercanía, importancia y preocupación que tiene para la agencia el trabajar con el cliente, y generar un valor agregado por el hecho de demostrar que la agencia realiza evaluaciones internas para mejorar su relación laboral con el cliente.

- *Evidencia Física:* Por ser un servicio, Edgy mantendrá una preocupación especial para entregar un servicio de calidad a través de la evidencia física, partiendo por la presentación física y personal de sus empleados, quienes asistirán a reuniones cumpliendo protocolos de vestimenta para dejar una buena impresión ante el cliente. A nivel de trabajos gráficos, se desarrollarán propuestas atractivas, visualmente destacadas y que sean satisfactorias para los clientes. Asimismo, como se trata de servicios digitales, se hará hincapié en entregar al cliente elementos que le permitan a él hacer revisión y seguimiento de

los procesos creativos a nivel digital, ya sea bosquejos, maquetas gráficas, URLs de prueba en ambiente de revisión, etc. También, Edgy se preocupará de realizar presentaciones y reportes que permitan al cliente conocer a cabalidad todo lo relacionado con las inversiones que se realizan a nivel de marketing digital. Con esto se busca cumplir con los objetivos estipulados al comienzo de cada actividad, así como analizar y reevaluar en caso que lo proyectado no se esté concretando.

- Competidores:
 - Otras agencias de marketing digital.
 - Agencias de publicidad.
 - Agencias de medios.
 - Consultoras y agencias de comunicación, que tienen un departamento digital.
 - Empresas con departamentos de marketing digital internalizados.

- Cobertura y alcance:
 - Actualmente, la cobertura está desarrollada para clientes instalados en Chile, a pesar de que la empresa maneja un cliente internacional (el canal de cable FOX) pero que tiene físicamente su contraparte en Santiago. Eventualmente, se desarrollan reuniones virtuales con los ejecutivos de este canal de cable, quienes están repartidos en Argentina y Estados Unidos.
 - Se propone seguir con el mismo funcionamiento actual, es decir alcance y cobertura en todo Chile.
 - Las empresas a abordar son todas aquellas que tengan más de 100 trabajadores, con ventas anuales de más de US\$3 millones.
 - El target al que apunta el presente plan de marketing, son empresas de retail con al menos presencia en dos o más regiones del país.
 - Por ese motivo, la agencia tendrá un alcance nacional.
 - En términos logísticos, si los clientes son de regiones distantes a la oficina central de Edgy, que está ubicada en Santiago, se realizará, al menos, una visita mensual a la oficina del cliente y se mantendrá comunicación constante con ellos vía teléfono o Skype.

- Recursos y Capacidades:
 - Capacidad humana baja, por lo que se requiere contratar nuevo personal sobre todo pensando en que se impulsará la investigación y desarrollo y se crecerá horizontalmente para satisfacer otras necesidades de los clientes.
 - Se deberá aumentar la inversión en investigación y desarrollo para estar informado de todas las novedades del acontecer tecnológico. De esa forma, se tendrá un equipo altamente documentado que podrá enfrentar los desafíos comerciales y

laborales que exijan los clientes así como también poder ofrecer soluciones integrales modernas a cada uno de ellos.

- Se propone, también, participar de actividades Sence con el objetivo de capacitar al personal y, una vez que los seleccionados puedan aprender gracias a estas capacitaciones, traspasar dichos conocimientos al resto de los funcionarios a través de reuniones de equipo.

Logística:

- Establecer periodicidad en las reuniones con los clientes, por lo menos dos al mes.
- En ellas se ofrecerán nuevas propuestas y también se revisarán métricas para que el cliente sepa el comportamiento de sus activaciones en digital, así como también esté al tanto de las inversiones realizadas.

ACCIONES CONCRETAS PARA LA INDUSTRIA DEL RETAIL

Debido a que el objetivo primordial de este plan de marketing es posicionar a la agencia dentro de la industria del retail de regiones y así conseguir nuevos clientes dentro de ese target, aumentando la participación de mercado e incrementando la cantidad de servicios prestados, se realizarán acciones específicas tendientes a satisfacer las necesidades de los clientes.

Lo anterior ayudará a crear una hoja de ruta sobre el trabajo que se realizará, y permitirá a los clientes comprender de mejor manera los servicios ofrecidos, en especial lo referente a *data mining*, e-mail marketing y segmentación de bases de datos.

Asimismo, este trabajo de *data mining* hará saber a los clientes finales el conocimiento de su persona que tiene la empresa, ya que la campaña buscará identificar el comportamiento de cada usuario.

Dentro de estas acciones, destacan:

- A nivel de minería de datos, conocer a los clientes finales de la industria del retail regional gracias a su comportamiento de compra. Para ello, se levantará la información registrada con un año de anterioridad, buscando patrones de comportamiento de los usuarios a través de sus números de RUT, correos electrónicos y números telefónicos que tiene asociado a la tienda
- Definición de segmentos, lo que se hará una vez realizada la investigación de comportamiento de los clientes finales. De esta forma, se podrán definir los clusters para desarrollar la estrategia específica para cada grupo, con una comunicación diferenciada entre ellos que tendrá como objetivo incrementar la compra o mantener el ritmo de adquisiciones que realiza el

usuario final. En ese sentido, y a modo de ejemplo, se podrían definir grupos como compradores hombres; compradores mujeres; compradores jóvenes; compradores de ropa; compradores de deportes; compradores de tecnología; padres; padres con bebés; compradores que no han visitado la tienda hace 3 meses, etc.

- Desarrollo de comunicación específica para cada grupo, lo que permitirá al retail regional acercarse de manera más exacta a sus compradores finales y ofrecerles productos y/o servicios más acotados a sus parámetros de compra. Al tratarse de una agencia de marketing digital, Edgy ofrecerá el servicio de e-mail marketing y desarrollará piezas específicas para cada segmento, con comunicación diferenciada de acuerdo a la intensidad y forma de compra. Asimismo, esta campaña digital podrá converger con una campaña offline, que entregue volantes o revistas con contenidos específicos para cada consumidor.
- Aprovechando las plataformas digitales, y relacionando la campaña de despacho de comunicación específica con los números de teléfono celular que poseen los clientes finales de la industria del retail, se puede realizar una campaña de mensajería donde se informe de ofertas, cupones de descuento o premios por la fidelidad del cliente hacia la tienda, con el objetivo de acercar más las promociones a los compradores finales.
- Desarrollo de aplicaciones móviles para smartphones con el objetivo de hacer más rápida la compra a través de los dispositivos tecnológicos existentes en la actualidad. Una vez que el usuario descargue la APP, se podrá despachar mensajes de alerta comunicando ofertas, promociones, cupones de descuento, concursos y otros beneficios específicos para cada usuario.
- Además, la comunicación que se desarrollará en cada e-mail que se despachará a cada segmento debidamente identificado, buscará fidelizar a los compradores más comunes, e incentivar a aquellos que adquieren bienes en tiempos más distantes.

- Con el objetivo de ir actualizando las bases de datos de acuerdo al comportamiento realizado por los consumidores finales, y ver la efectividad de las campañas realizadas que permitirán confirmar si los mensajes fueron recibidos de buena forma por los clientes y pasaron de una categoría a otra (por ejemplo, un comprador lejano que realizó su última compra cinco meses atrás y que si reaccionó a los mensajes emitidos por alguna plataforma digital, aumentó su frecuencia de compras), se propone realizar un levantamiento de información y revisar los segmentos de cada base cada tres meses. Es decir, en 90 días la empresa del retail regional tendrá nuevas bases de datos, actualizadas, y conocerá análisis y métricas de las activaciones realizadas durante ese período.

MIX COMUNICACIONAL

- **ESTRATEGIA 1**

○ Relaciones Públicas:

- Objetivo principal, posicionar a Edgy en la industria del retail.
- Objetivo secundario 1, aumentar participación de mercado.
- Objetivo secundario 2, incrementar la oferta de servicios prestados.

○ Acción:

- A través de agencias de relaciones públicas y comunicaciones, se gestionarán artículos de prensa con los directores ejecutivos, quienes hablarán de los servicios de e-mail marketing y data mining como expertos y conocedores del tema.
- Se realizarán comunicados de prensa en que los directores ejecutivos hablarán a nombre de la agencia sobre la coyuntura tecnológica, mencionando cómo los servicios prestados por Edgy sirven para la industria del retail.
- Se hará hincapié en el manejo de bases de datos, segmentación y perfilamiento de las mismas, y creación de mensajes específicos para cada *cluster* debidamente identificado.
- Directores ejecutivos de la agencia participarán en seminarios y charlas de tecnología de temas relacionados con el comercio electrónico.

- Participación en eventos de social media manager, donde los directores ejecutivos sean oradores destacados y hablen del marketing digital destacando casos de éxito de Edgy.
- Duración:
- Generar, al mes, un artículo en la prensa escrita.
 - Generar, al mes, una entrevista en canales de televisión.
 - Generar, al mes, dos presencias de los directores ejecutivos en notas de noticiarios de televisión.
 - Generar, al mes, tres entrevistas radiales de los directores ejecutivos.
 - Participar de seis seminarios o charlas durante el período de vigencia del plan comunicacional.

Para todas estas activaciones, el período de vigencia del plan comunicacional es de seis meses.

- Canal:
- Medios de comunicación masivo, como diarios de tiraje nacional (sección *Economía* y sección *Tendencias* de La Tercera, Cuerpo B de *Economía* y Cuerpo A, sección *Ciencia y Tecnología* de El Mercurio, sección *Tech* de diario El Pulso, sección *Cultura y Tendencias* de El Mercurio de Valparaíso, sección *Sociedad* diario El Sur de Concepción), suplemento Mercado Mayorista de Las Últimas Noticias.
 - Revistas de actualidad, tecnología y economía de nivel nacional, como Qué Pasa, Paula, Capital, América

Economía, SML, Revista del Sábado, Actual IT, Muy Interesante, I+T, Revista Gerencia.

- Noticiarios de TV abierta y cable, como 24Horas de TVN, Teletrece de Canal 13, AhoraNoticias de Mega, CNN Chile, Canal 13 Cable.
 - Programas especializados en el tema, como E-Chile y Ciencia para Todos, de CNN Chile; TecnoCiencia y Valor Empresario, de Canal 13 Cable.
 - Radios a nivel nacional, como ADN, Bío-Bío, Cooperativa, Teletrece Radio, Concierto, Zero y Sonar FM, en programas informativos y tecnologizados como GPS, de Cooperativa.
 - Seminarios, charlas, ponencias que se realicen en Santiago, Valparaíso y Concepción, en las cuales puedan exponer los directores ejecutivos de Edgy.
- Presupuesto: Presupuesto mensual para esta comunicación: 120UF.
 - KPI's:
 - Cantidad de publicaciones realizadas por agencia de PR en prensa escrita; cantidad de minutos en TV gestionados por agencia de PR; cantidad de minutos en radio gestionados por agencia de PR; cantidad de entrevistas gestionadas por agencia de PR.
 - Cantidad de seminarios y charlas en las que participarán los ejecutivos de Edgy; cantidad de minutos que expondrán los ejecutivos de Edgy.
 - Cantidad de menciones que se hagan en la prensa, de las presentaciones que los directores ejecutivos de Edgy hagan en los seminarios.

- **ESTRATEGIA 2**

- Plan Comunicación Digital – Desarrollo sitio web:
 - Objetivo principal, posicionar a Edgy en la industria del retail.
 - Objetivo secundario 1, aumentar participación de mercado.
 - Objetivo secundario 2, incrementar la oferta de servicios prestados.

- Acción:
 - Rediseño y relanzamiento sitio web, destacando los servicios que se ofrecen a la industria del retail, haciendo énfasis en el data mining, manejo de bases de datos, segmentación de las mismas, estrategias de e-mail marketing, generación de contenidos específicos para cada segmento.
 - Desarrollo de sección especial para promocionar valores de los servicios, así como opción de reclutar potenciales prospectos.
 - Generación de sección Blog, donde los directores ejecutivos de Edgy tendrán su espacio para redactar textos relacionados con la industria del retail y las ventajas del marketing digital y uso de data mining.

- Duración:
 - Tiempo de desarrollo de sitio web, 25 días hábiles.
 - Vigencia del rediseño del sitio web, dos años.

- Canal:
 - Internet, con dominio ya existente www.edgy.cl.

- Presupuesto:
 - Presupuesto total para este desarrollo, \$1.000.000.

- KPI's:
 - Cantidad de visitas al sitio web; cantidad de formularios recibidos solicitando información de la agencia para potencial contratación de servicios; cantidad de prospectos generados; cantidad de nuevos clientes generados por este medio; cantidad de palabras relacionadas con Edgy y con directores ejecutivos de la agencia, que hayan resultado de búsqueda en Google.

- **ESTRATEGIA 3**

- Plan Comunicación en Redes Sociales (contenidos orgánicos):
 - Objetivo principal, posicionar a Edgy en la industria del retail.
 - Objetivo secundario 1, aumentar participación de mercado.
 - Objetivo secundario 2, incrementar la oferta de servicios prestados.

- Acción:
 - Comunicación en RR.SS. destacando los servicios ofrecidos por Edgy relacionados con el retail y el marketing digital.
 - Mantención de fan page de Edgy en Facebook, cuenta de Twitter, perfil profesional en LinkedIn.
 - Publicación de contenidos adhoc al negocio del retail y los servicios de data mining que Edgy ofrece.
 - Viralización de noticias e información publicada en el sitio web de la empresa, que esté firmada por los ejecutivos de la agencia.
 - Creación de canal de YouTube oficial de la empresa, para publicación de contenidos tecnológicos y participaciones de los directores ejecutivos en programas de TV, con el objetivo de viralizar la presencia de ellos en Internet.

- Duración:
 - Comunicación digital en RR.SS. se realizará permanentemente, todos los días mientras la vigencia de las redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn) siga

siendo presente y un referente en la comunicación digital.

○ Canal:

- Internet, específicamente en RR.SS. con cuentas ya existentes <https://www.linkedin.com/company/edgy>; <https://www.facebook.com/Edgy.cl>; y <https://twitter.com/edgytweet>.
- Internet, creación del canal de YouTube de la empresa.

○ Presupuesto:

- Horas Hombre destinadas para este sistema de comunicación: 3 por semana. Valor, \$1UF + IVA por hora (total 3UF + IVA).

○ KPI's:

- Cantidad de nuevos seguidores en LinkedIn, cantidad de likes en fan page de Facebook; cantidad de nuevos seguidores en Twitter; cantidad de comentarios a los posts en Facebook; cantidad de RT, Favoritos y menciones en Twitter.

- **ESTRATEGIA 4**

- Plan de medios digital:
 - Objetivo principal, posicionar a Edgy en la industria del retail.
 - Objetivo secundario 1, aumentar participación de mercado.
 - Objetivo secundario 2, incrementar la oferta de servicios prestados.

- Acción:
 - Compra de Facebook ADs; compra de *key words* en Google AdWords; compra de publicidad gráfica en sitios web relacionados con la economía y la información, como Emol.com; Tercera.cl; Pulso.cl; QuePasa.cl; AmericaEconomia.com.
 - Palabras claves: e-mail marketing, data mining, retail, marketing digital, venta de servicios de data mining.

- Duración:
 - Tres meses de vigencia del plan de medios digital.

- Canal:
 - Internet.
 - Google Search.
 - Publicidad gráfica en sitios web afines al target del mercado objetivo al que se apunta: emol.com; tercera.cl; pulso.cl; quepasa.cl; americaeconomia.cl

- Presupuesto:
 - Inversión por tres meses, dividida en:

- \$100.000 mensual para Facebook. Total, \$300.000. Forma de compra, Compra por Clic (CPC).
 - \$300.000 mensual en Google AdWords. Total, \$900.000. Forma de compra, Compra por Clic (CPC).
 - \$500.000 mensual en sitios webs. Total, \$1.500.000. Forma de compra, Compra por Impresión (CPM).
- *Valores sin IVA.*
- KPI's:
 - 1.500 clics mensual a avisos en Facebook.
 - 1.000 clics mensual a key words en Google.
 - 200.000 impresiones mensuales en campañas de sitios webs.

PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de la agencia de marketing digital Edgy es que entregue un servicio unificado de comunicación digital, marketing, desarrollo web y planes de medios, para satisfacer la necesidad de los clientes de recibir un servicio 360° a nivel digital.

Con esta propuesta de valor se busca reducir la cantidad de proveedores de los clientes para así bajar sus costos, ya que ahora sólo se le cancelará a un solo abastecedor, por lo que el cliente podrá tener una sola agencia que le entregará todos los servicios que permitan cumplir su plan de marketing digital.

Esto se refuerza con el hecho de que actualmente los clientes deben trabajar con al menos tres agencias diferentes sus planes de comunicación y posicionamiento digital: la empresa que trabaja sus comunicaciones en redes sociales, interactuando con sus seguidores en Facebook, en Twitter o en alguna otra red social, generando interacción con ellos y *engagement* con la empresa que construye, programa y diseña el sitio web corporativo de la empresa y la que se encarga de implementar el plan de medios y posicionar a la entidad en los diferentes medios pagados y buscadores de internet.

Como consecuencia, al ser Edgy la agencia que vela por el cumplimiento de todas las aristas del marketing digital, permite generar cercanía y confianza con el cliente al punto de que ellos consideren a esta agencia como su área digital dentro de la empresa, a pesar de que es un proveedor de servicios.

Es este elemento diferenciador el que entrega una ventaja competitiva frente al resto de los competidores de la industria.

CARTA GANTT

IMPLEMENTACIÓN PLAN DE MARKETING

ANEXOS - COTIZACIONES

Relaciones Públicas:

ANEXOS - COTIZACIONES

Comunicación Digital - Desarrollo sitio WEB:

ANEXOS - COTIZACIONES

Plan de medios digital:
