

**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FISICAS Y MATEMATICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE MARKETING DIGITAL
EN CHILE**

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

CARLOS ANDRÉS COSMING GONZÁLEZ

**PROFESOR GUÍA:
JORGE ALBERTO LARA BACCIGALUPPI**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
DANIEL ANTONIO ESPARZA CARRASCO
DIEGO ANDRÉS VERA BÓRQUEZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2017**

RESUMEN

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA AGENCIA DE MARKETING DIGITAL EN CHILE

El presente plan de negocios, tiene como finalidad describir los elementos necesarios para la creación de una agencia de marketing digital en Santiago de Chile, la que buscará entrar al mercado con una oferta vanguardista y visionaria de productos y servicios asociados a la inteligencia de marketing.

Los cambios tecnológicos y sociales han provocando que las empresas deban replantearse la forma de cómo llegar al nuevo consumidor, el cual resulta ser más informado, exigente y ávido de mejores experiencias. El marketing digital ha llegado para satisfacer parte de estas nuevas necesidades, quedándole aún muchos desafíos por cumplir. El análisis de mercado realizado, indicó que las empresas no están siendo interpretadas por sus agencias, éstas demandan mayor conocimiento del negocio, mientras que lo que están obteniendo es un servicio poco diferenciado y de escaso valor. La solución a esta problemática viene de la mano con el entendimiento de las nuevas tecnologías en torno al marketing, las denominadas MarTechs. Las cuales a partir de la información digital de sus clientes, generan inteligencia para dar respuesta a las demandas de los consumidores.

La metodología de estudio consiste en seis etapas, inicialmente, se busca detectar la oportunidad de negocio a partir del análisis del entorno, la industria y el mercado del marketing digital en Chile. Posteriormente, a partir de los hallazgos encontrados, se determinan los elementos clave para la definición estratégica de la agencia. Con el fin de impulsar la estrategia, se definen los planes de marketing, de operaciones, y personas. Finalmente se realiza un análisis financiero para evaluar la factibilidad del negocio.

El pilar de la estrategia se basa en la integración con el cliente a través de una conexión real con sus necesidades digitales. Esto se logrará mediante un servicio diferenciado que busque potenciar constantemente su negocio, por medio de asesorías de planificación y estrategia digital, así como también, de servicios de desarrollo de productos y herramientas tecnológicas entorno al Analytics. Para lograr lo anterior, se requiere un posicionamiento que busque desarrollar fuertemente la marca, generar conciencia de los nuevos desafíos en la materia, y atraer y captar valor a los clientes. Por otro lado, el personal y el área de tecnología será un elemento distintivo y de suma importancia para la creación de valor, es por esto, que el departamento de gestión de personas, deberá ser capaz de atraer al mejor talento del mercado y propiciar una estructura organizacional que permita sustentar la consecución de los objetivos estratégicos.

La evaluación financiera del plan de negocios determinó que la tasa de descuento del proyecto es del 12,26%, dando como resultado un VAN de 1.626.801.564 pesos y una TIR del 25,10% y un plazo de recuperación de la inversión de 4 años.

DEDICATORIA

A Javiera y a mi familia, por su amor, apoyo y comprensión en todo este proceso.

Tabla de Contenido

1. Introducción	1
2. Planteamiento de la tesis	1
2.1. Objetivo general	1
2.1.1. Objetivos específicos	2
2.1.2. Factores críticos de éxito	2
2.2. Preguntas clave	3
2.3. Alcance	3
2.4. Marco conceptual	4
3. Análisis del entorno, la industria y el mercado	6
3.1. Análisis del entorno	6
3.1.1. Análisis político y legal	6
3.1.2. Análisis económico	8
3.1.3. Análisis socio-cultural	9
3.1.4. Análisis tecnológico	10
3.2. Análisis de la industria	11
3.2.1. El sector publicitario	11
3.2.2. Servicios y tecnologías digitales	14
3.2.3. El marketing digital	15
3.2.4. Agencias de marketing digital	17
3.2.5. La industria de marketing digital en Chile	17
3.3. Análisis del mercado	19
3.3.1. Tamaño y crecimiento del mercado	19
3.3.2. Mercado potencial	20
3.3.3. Oferentes del mercado	21
3.3.4. Demandantes del mercado	23

3.3.5. Dinámica del mercado	25
3.3.6. Precios y rentabilidad de la industria	26
3.3.7. Tendencias y oportunidades	27
3.3.8. Estudios de mercado	28
3.3.9. Análisis competitivo	34
3.3.10. Consideraciones finales	37
4. Estrategia	39
4.1. Posición estratégica	39
4.1.1. Redefinición de la relación con el cliente	40
4.1.2. Integración con el cliente	41
4.1.3. Amplitud horizontal	41
4.2. Fuentes de ventajas competitivas	42
4.3. Segmentación de clientes y proposición de valor	42
4.3.1. Mercado objetivo	42
4.3.2. Segmentación y propuestas de valor	44
4.4. Competencias deseadas para la agencia	46
4.4.1. Competencias para la redefinición de la relación con el cliente	47
4.4.2. Competencias para la integración con el cliente	47
4.4.3. Competencias para la amplitud horizontal	48
4.5. Factores críticos del negocio	48
4.6. Declaración estratégica	49
4.7. Misión, visión y valores	49
4.8. Alcance	50
4.9. Agenda estratégica	50
5. Marketing	51
5.1. Targeting, marca y posicionamiento	51
5.1.1. Marca y posicionamiento	51

5.2. Objetivos de marketing	53
5.3. Marketing Mix	53
5.4. Producto	53
5.5. Precio	56
5.6. Plaza	56
5.7. Promoción	59
6. Plan organizacional y gestión del talento	62
6.1. Estructura organizacional	62
6.2. Plan de contratación, selección y reclutamiento del personal	63
6.2.1. Proceso de selección	63
6.2.2. Proceso de reclutamiento	64
6.3. Política de trabajo, estructura de personal y remuneraciones e incentivos	64
6.4. Habilidades y competencias requeridas del personal	65
6.5. Plan de gestión del talento y plan de carrera	66
7. Plan operacional	68
7.1. Plan operacional	68
7.1.1. Ubicación, layout y ambiente	69
7.1.2. Recursos físicos y tecnológicos	69
7.1.3. Proveedores	70
7.2. Procesos de negocio	70
7.2.1. Proceso de marketing y campañas	72
7.2.2. Proceso de venta	72
7.2.3. Proceso de desarrollo de producto	72
7.3. Indicadores clave de rendimiento	73
8. Plan financiero e inversiones	75
8.1. Financiamiento	75

8.2. Estructura de costos	75
8.3. Proyecciones de venta	77
8.4. Flujo de caja, tasa de descuento y variables de decisión	77
8.5. Análisis de sensibilidad	79
9. Conclusión	81
10. Bibliografía	82
11. Anexos	84
A. Listado completo de agencias digitales de Chile	85
B. Fichas de las principales agencias nacionales	86
B.1. Publicis (MMS Communications Chile S.A.)	86
B.2. Havas Digital Chile S.A.	87
B.3. Ansible (IPG Media Brands Chile)	87
B.4. Media Interactive (Omnicom Media Group)	88
B.5. Ipsos Chile S.A	89
B.6. Mindshare (GROUPM Chile S.A.C - WPP)	89
C. Principales agencias dedicadas exclusivamente al marketing digital	90
C.1. Comscore	90
C.2. Dos Alas	90
C.3. MODO	91
C.4. EDGY	91
C.5. CEI Negocios	91
C.6. Admetricks	91
D. Estudios primarios	92
D.1. Encuestas a profesionales de agencias digitales	92

D.2. Entrevistas a ejecutivos de áreas comerciales y marketing	95
D.3. Perfil del cliente	97
E. Estudios secundarios	98
E.1. El Hype Cycle del marketing digital de Gartner	98
E.2. Estudio de las mayores amenazas al modelo de las agencias de publicidad . .	101
F. Estudios de la rentabilidad de la industria	105
G. Inversiones	106
H. Nómina de bienes Servicio de Impuestos Internos	107
I. Estructura de costos	108
I.1. Plan de contratación	108
I.2. Gastos de funcionamiento	108
I.3. Bonos Banco Central de Chile	111
I.4. Betas modelo CAPM	112
J. Tamaño de una empresa	113
K. Ranking mejores universidades de Chile	113
L. Modelo DISC	114
M. Procesos de negocios	115

Índice de Figuras

1.	Producto Interno Bruto Chile 1990-2015 en US\$ MMM (a precios actuales) . . .	8
2.	Crecimiento de las ventas del comercio electrónico 1999-2016 (MM US\$) . . .	10
3.	Comparativo participación de los medios de publicidad en Chile y el mundo 2015.	20
4.	Gasto en publicidad digital en Chile 2014-2019 en US\$ MM	21
5.	Participación de mercado por tipo de empresa (%)	22
6.	Adopción futura de tecnologías emergentes de las agencias	30
7.	Esfuerzo de recursos que actualmente las agencias están destinando.	30
8.	Necesidades de los clientes de agencias de marketing digital	31
9.	Acciones de las agencias y las empresas en el contexto digital	32
10.	Variables de decisión en la elección de una agencia	34
11.	Análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter	37
12.	Tareas estratégicas modelo Delta	40
13.	Competencias deseadas	41
14.	Mercado objetivo	43
15.	Segmento de clientes	45
16.	Logo de la agencia	52
17.	Posicionamiento de la agencia respecto a la competencia	52
18.	Ciclo de vida de la estrategia de marketing digital.	53
19.	Productos y servicios en el ciclo de vida de la estrategia de marketing digital .	55
20.	Estructura base de precios	56
21.	Mapa de experiencia del cliente	57
22.	Vista de la recepción de la agencia	58
23.	Sala de reuniones	58
24.	Panorámica de las dependencias de la agencia.	59
25.	Viaje de decisión del cliente	60
26.	Estructura Organizacional	62

27. Estructura de cargos	65
28. Cadena de valor	68
29. Ubicación objetivo de la agencia.	69
30. Layout de la oficina	70
31. Espacio de trabajo común en planta abierta	71
32. Herramientas de productividad y ofimática	71
33. Red corporativa virtual de servidores Amazon.	72
34. Modelo general operacional	73
35. Metodología Lean Startup para desarrollo de productos.	74
36. Evolución de los costos.	76
37. Evolución de los proyectos	77
38. Análisis de sensibilidad	79

Índice de Tablas

1.	Ranking Top 15 de agencias digitales de acuerdo a su tamaño.	19
2.	Inversión en publicidad en Chile 2006-2015 en CLP \$MM	19
3.	Inversión en publicidad en Chile 2006-2015 en CLP \$MM	22
4.	Características cualitativas de los sectores (A:Alto, M:Medio, B:Bajo)	44
5.	Propuestas de valor	46
6.	Proposición de valor y apropiación de beneficios.	47
7.	Agenda estratégica	50
8.	Detalle de contrataciones	76
9.	Ventas proyectadas	77
10.	Flujo de caja	78

1 Introducción

Actualmente, existen en Chile cerca de 35 agencias de marketing digital, cuyos servicios se centran principalmente en la generación de contenidos, a la publicidad digital en redes sociales, al posicionamiento en la web, al desarrollo de aplicaciones web o móviles, al e-commerce y al e-mail marketing. Este tipo de actividades, a diferencia de las del marketing tradicional, generan un canal bidireccional de comunicación mucho más cercano entre las empresas y los consumidores de sus productos, cuya retroalimentación resulta ser más efectiva, rápida y directa para ambas partes. Por otro lado, ofrece una experiencia distinta a los usuarios, debido a la personalización de la interacción a través de mensajes con mayor emoción, sentimiento y vinculación.

Hoy en día, son pocas las empresas que aún no han adoptado dentro de su estrategia de marketing los medios digitales, es más, estudios indican que las que sí lo han hecho, consideran incrementar en el futuro los presupuestos de asignación para este medio. Sin embargo, la lucha es cada vez más fuerte, todas están compitiendo sobre el mismo canal, por lo tanto, la diferenciación no se gesta a partir de la intensificación del uso del medio, si no más bien, de cómo las empresas son capaces de interpretar y tomar decisiones con inteligencia a partir del gran flujo de información que se pueda desprender desde estas mismas tecnologías.

Desde el punto de vista de las agencias, la industria publicitaria ha presentado una lenta evolución en cuanto a la innovación de sus actividades se trata, sus productos carecen de diferenciación y tienden a comportarse como un commodity tecnológico. La clave, al parecer, radica en entender y anticiparse a las necesidades de los clientes en función los cambios tecnológicos y cómo estos pueden generar nuevas oportunidades de negocio entorno al marketing digital.

Dado el contexto anteriormente expuesto, es que se presenta un plan de negocios centrado en entregar productos y servicios vanguardistas e innovadores centrados en el cliente. Para diseñar un plan con estas características, es que se propone una metodología compuesta por seis etapas, todas ellas centradas en la generación de valor gracias a un marco conceptual robusto y adaptado a la industria. El plan comprende: un análisis del mercado y de la industria, definición de la estrategia, un plan de marketing, un plan operacional, un plan organizacional y gestión del talento, y finalmente, un plan de financiero.

2 Planteamiento de la tesis

2.1 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la implementación de una agencia de marketing digital en Chile, mediante una oferta vanguardista en la generación de estrategias digitales, donde los servicios proporcionados se caractericen por tener una real conexión con las necesidades del negocio de los clientes, y en el uso innovador de las herramientas tecnológicas, con la finalidad de obtener una rentabilidad sustentable en el tiempo.

2.1.1 Objetivos específicos

- Posicionarse como una agencia referente de marketing digital en Chile, siendo líder en innovación estratégica digital, así como también en el uso y desarrollo de nuevas tecnologías en torno al marketing e internet.
- Contar con un modelo de negocio basado en el cliente, que busque constantemente la innovación en cada eslabón de la cadena de valor en pos de resolver sus necesidades de negocio.
- Ser percibido por los clientes como una agencia moderna, inteligente y orientada a la calidad, cuyo nivel de satisfacción sea top del mercado.
- Contar con un personal creativo e innovador, que esté conectado con la visión de la empresa.
- Lograr las ventas necesarias con el fin de generar rentabilidad en un tiempo menor a los 3 años.

2.1.2 Factores críticos de éxito

Debido a las características del mercado, la tecnología en la cual se apoya y en los paradigmas del marketing, es que se presentan los siguientes factores críticos de éxito:

Mercado El entender y anticiparse a las nuevas dinámicas del mercado, resultará vital para generar nuevas oportunidades de negocios, mejorar la propuesta de valor y generar mayor diferenciación de cara a los competidores.

Clientes Debido a que el vínculo con el cliente es muy importante de cara a la consecución de los objetivos, resulta fundamental el entender sus necesidades, sus gustos, preferencias y criterios de decisión.

Tecnología Dominar la tecnología entorno al marketing digital, siempre será ganancia.

Personal y cultura organizacional Contar con un personal creativo, moderno, comprometido e innovador, le permitirá a la organización siempre llegar al siguiente nivel.

Productos y servicios Que el portafolio de productos y servicios cumplan con los requerimientos del mercado.

Procesos Contar con procesos de negocio bien diseñados, ágiles, robustos y de calidad, esto ayudará, por un lado, a eficientar los recursos de la organización, y por otro, a mejorar los servicios de cara a los clientes, traduciéndose en mayores índices de satisfacción.

2.2 Preguntas clave

Con el fin de ordenar las interrogantes fundamentales del plan de negocios, es que se ha optado por categorizarlas en distintas dimensiones que se consideran relevantes.

Respecto al mercado y al sector ¿Qué características definen el mercado de medios digitales en Chile? ¿Cuáles son las tendencias más importantes que están emergiendo en la industria? ¿Cuáles son las principales oportunidades y riesgos para la empresa? ¿Qué empresas digitales ofrecen los mismos productos o servicios, o similares, a los clientes dentro del mercado? ¿Qué empresas tienen otras ofertas que satisfacen las mismas necesidades al propuesto?

Respecto a la propuesta de valor ¿Cuál será el valor a entregar a los clientes? ¿Qué necesidades se buscarán satisfacer? ¿Existen necesidades insatisfechas? ¿Qué negocios, productos y servicios se deberían incluir o excluir en el portafolio de ofertas? ¿Qué canales de distribución se utilizarán para promover el valor?

Respecto a los clientes ¿Dónde se encuentran los clientes y cómo compran? ¿Qué es considerado como "valor" por el cliente? ¿Qué precios están dispuestos a pagar nuestros clientes? ¿Cuál será el segmento objetivo?

Respecto a la organización ¿Cuál será el rol de la organización dentro del mercado? ¿Cuál será el alcance geográfico de la organización? ¿Qué habilidades y capacidades se deben desarrollar dentro de la organización? ¿Cómo puede la organización generar mayor valor para los inversionistas? ¿Qué hace diferente a la organización de sus competidores ante los ojos de los clientes e inversionistas?

Respecto a la cadena de valor ¿Cuales serán los procesos de negocio claves? ¿Qué recursos se deben disponer para llevar a cabo la operación del negocio? ¿Qué indicadores se utilizarán para medir la operación del negocio?

Respecto a las fuentes de ingreso y al financiamiento ¿Cómo puede crecer la empresa, tanto con su negocio base como en nuevos negocios? ¿Cuál es el nivel de inversión que requiere la empresa? ¿Cuál será el punto de equilibrio para las ventas?

2.3 Alcance

El tema de tesis propuesto, busca diseñar un plan de negocios para la creación de una nueva agencia de marketing digital dentro del territorio de Chile. Los contenidos contemplados son: análisis del mercado y de la industria, definición de la estrategia, un plan de marketing, un

plan operacional, un plan organizacional y gestión del talento, un plan financiero, y finalmente, un plan de implementación. No se considera la creación de la empresa, la ejecución real del plan de negocios, ni tampoco elementos de internacionalización.

2.4 Marco conceptual

Para llevar a cabo el plan de negocios será necesario recurrir a una gran cantidad de modelos y referencias teóricas las cuales se presentan a continuación:

Plan de negocios El marco general para el diseño del plan de negocios se regirá por la estructura presentada en el libro *"Creating a Business Plan"*, el cual presenta, describe y detalla los componentes esenciales para la creación de un plan de negocios, tales como: el análisis del entorno y del mercado, análisis competitivo, plan de marketing, plan de operaciones y plan financiero. [HBS, 2009]

Análisis del entorno y de la industria Para abarcar el entorno se recurrirá al análisis PEEST bajo el enfoque de Alan Chapman , el cual permite identificar todos los factores que pueden afectar a la empresa. Para el análisis de la industria se recurrirá a las 5 fuerzas de Michael Porter utilizando el marco presentado por Thomas L. Wheelen y J. David Hunger en su libro *"Strategic Management and Business Policy"* .[Chapman, 2010][Wheelen and Hunger, 2013]

Modelos de negocio y propuesta de valor Se utilizará el modelo Canvas propuesto por el autor Alexander Osterwalder en su libro *"Business Model Generation"* para el análisis del valor, en el cual se definen los nueve bloques que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad financiera, elementos clave a la hora de implementar una estrategia a través de las estructuras de la organización, sus procesos y sistemas. Para la propuesta de valor se recurrirá al libro del mismo autor *"Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (Strategyzer)"*. [Osterwalder and Pigneur, 2014][Osterwalder et al., 214]

Definición de la estrategia Para la definición de la estrategia se recurrirá, por un lado, al marco de trabajo de las 7s de Waterman y McKinsey desde un punto de vista del marketing digital del Dr. Arpan Kumar Kar, y por otro, al Modelo Delta de Arnoldo Hax el cual entrega un conjunto de herramientas y metodologías para para crear estrategias de negocios innovadoras en un mercado global e hiperconectado.[Kar, 2015][Hax, 2013]

Plan de marketing El desarrollo del plan se realizará a través del modelo de las 7Ps de Booms and Bitner, por medio del análisis de sus componentes y una posterior elección del marketing mix se pretenderá alcanzar los objetivos de la estrategia de negocio. Para el análisis individual de cada componente (personas, procesos, presencia física, puntos de distribución,

promoción, producto, precio), se recurrirá al trabajo de Roher. J Best expuesto en su libro *"Marketing Estratégico"* y la mirada Donnelly, J.H., George, W.R en su publicación *"Marketing strategies and organization structures for service"*. [Best, 2007][Donnelly and George, 1981]

Plan operacional Para el análisis y desarrollo del plan operacional se recurrirá al libro *"Administración de Operaciones"* de R. Chase y R. Jacobs. [Chase and Jacobs, 2014]

Evaluación y planificación financiera Para evaluar y generar el plan que sustentará el plan de negocio, se recurrirá al modelo de inversiones expuesto en el libro *"Principios de Finanzas Corporativas"* de Brealey, Myers y Allen. [Brealey et al., 2015]

3 Análisis del entorno, la industria y el mercado

"Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compete y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques"

— **Michael Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.**

Por medio del análisis del entorno, la industria y el mercado del marketing digital en Chile, se pretenderá detectar la oportunidad de negocio, así como también los elementos clave para la definición estratégica de la agencia.

3.1 Análisis del entorno

3.1.1 Análisis político y legal

En términos políticos y legales, Chile es a nivel latinoamericano un país interesante y potente para la incursión de nuevos negocios. La Corporación de Fomento de la Producción, CORFO, es una agencia propia del Gobierno de Chile dependiente del Ministerio de Economía, la cual se encarga de apoyar el emprendimiento, la innovación y la competitividad del país. Su política se basa en tres líneas de acción. Primero, la modernización de los instrumentos de financiamiento disponible a los emprendedores. En segundo lugar, la generación de un ecosistema de apoyo a la innovación y emprendimiento. Y, por último, una mayor inclusión, es decir, avanzar en la democratización de las oportunidades de emprender.¹

En el 2014, la entidad planteó una meta clara: triplicar en un plazo de tres años el número de empresas dinámicas presentes en la economía nacional, traduciéndose en \$27.000 millones de presupuesto para el 2015, cifra superior en un 40% a la del año anterior. Estos recursos son distribuidos en diversos programas y líneas de apoyo, tales como: Intermediarios (Subsidios, redes de mentores, redes de ángeles), directo a emprendedores (Capital semilla, Start-Up Chile), ecosistemas (incubadoras, aceleradoras) y otros programas especiales.

El gerente de Emprendimiento de Corfo, Inti Núñez, es enfático en afirmar que los esfuerzos estarán concentrados en “convertir a Chile en el país con el mejor ecosistema para emprendimientos dinámicos entre los países emergentes”.²

Por otro lado, el marketing y la publicidad, suelen tener en Chile agendas paralelas con el

¹Corfo presenta su nueva política de emprendimiento 2014-2018. <http://www.innovacion.cl/2014/10/conozca-la-nueva-politica-de-emprendimiento-2014-2018-de-corfo/>

²Ministerio de Economía y Corfo presentan Política de Emprendimiento para los próximos años, Corfo. <http://www.corfo.cl/sala-de-prensa/noticias/2014/octubre-2014/ministerio-de-economia-y-corfo-presentan-politica-de-emprendimiento-para-los-proximos-anos>

mundo legal, generando conflictos para las empresas como consecuencia de no considerar las variables jurídicas al momento de definir y desarrollar sus estrategias comunicacionales. A esto se suma la poca claridad de la regulación, que da lugar a interpretaciones muchas veces equívocas, y la presencia de stakeholders más empoderados. Todos estos elementos están obligando a las empresas y, en especial, a sus gerencias de marketing y legales, a adoptar un cambio, pasando de un modelo pasivo y reactivo a un modelo de gestión activa de riesgo legal y regulatorio.

Actualmente en Chile no existen normativas que regulen en específico materias como el uso de rostros como embajadores de distintas marcas, testimoniales de personajes o voces autorizadas, videos virales, publicidad en aplicaciones móviles y juegos, behavioral targeting, cookies o el ambush marketing.³ La autorregulación, entonces, ha surgido como una alternativa potente para evitar riesgos legales de forma anticipada y regulaciones excesivas que limiten la creatividad, esencia del marketing, especialmente en nuevas plataformas. El Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria, CONAR, es una Corporación de Derecho Privado sin fines de lucro, cuyo objetivo principal es autorregular, desde la perspectiva ética, la actividad publicitaria nacional, de manera tal que se desarrolle en armonía con los principios y normas consagradas en el Código Chileno de Ética Publicitaria. Los asociados matrices de CONAR son: Asociación Nacional de Avisadores (ANANDA), Asociación Chilena de Agencias de Publicidad (ACHAP), Asociación de Radiodifusores de Chile (ARCHI), Asociación Nacional de Televisión (ANATEL) e Interactive Advertising Bureau (IAB CHILE).⁴

Desde el punto de vista tecnológico, se prevé prontamente el envío al Congreso un Proyecto de Ley para la creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología. Se ha comprometido una tramitación expedita para que a septiembre de 2017 (cuando se inicia el proceso para el presupuesto del año siguiente) el ministerio se encuentre en funcionamiento. La misión fundamental de la nueva cartera será definir una política que permita, en lo esencial: fortalecer y ampliar las capacidades de investigación, de desarrollo e innovación tecnológica, orientar y apoyar la formación de investigadores y procurar su adecuada inserción en el sistema, tanto en la academia y en el Estado como en el sector productivo, y finalmente, vincular de manera cada vez más estrecha el quehacer científico-tecnológico e innovador con las preocupaciones de la sociedad, definiendo focos de acción y áreas prioritarias en función de los desafíos y oportunidades, tanto nacionales como regionales.⁵

Bajo el régimen actual, la Comisión Nacional de Investigación Científica y Tecnológica, CONICYT, dependiente del Ministerio de Educación, es la encargada de impulsar la formación de capital humano y promover, desarrollar y difundir la investigación científica y tecnológica, en coherencia con la Estrategia Nacional de Innovación.⁶ El nuevo ministerio estaría fuertemente

³Ambush marketing, también llamado marketing parasitario, es una de las técnicas más comunes para promocionar a una marca en un evento o lugar muchas veces de forma no autorizada.

⁴¿Qué es Conar?, Conar. <http://www.conar.cl/sobre-conar/>

⁵Ministerio de Ciencia y Tecnología: Los aspectos clave del Proyecto de Ley, Gobierno de Chile. <http://www.gob.cl/2016/01/18/ministerio-de-ciencia-y-tecnologia-los-aspectos-clave-del-proyecto-de-ley/>

⁶¿Qué es Conicyt?, Conicyt. <http://www.conicyt.cl/sobre-conicyt/que-es-conicyt/>

comprometido en entregar mayores recursos en pos de fortalecer esta entidad.

3.1.2 Análisis económico

Según estudios del banco mundial⁷, Chile ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en Latinoamérica en la última década. Sin embargo, después del auge observado entre 2010 y 2012, la economía registró una desaceleración en el 2014 con un crecimiento del 1,9% y del 2,1% en 2015, afectada por un retroceso en el sector minero debido al fin del ciclo de inversión, la caída de los precios del cobre y el declive en el consumo privado. En paralelo, el desempleo ha subido levemente, desde el 5,7% en julio de 2013 al 5,8% en enero de 2016.

El balance fiscal del gobierno central pasó de un superávit del 0,5% del PIB en 2013 a un déficit del 2,1% en 2015 debido a la menor recaudación resultante de la débil demanda interna, a pesar de la reforma tributaria introducida en 2015 y la caída del precio del cobre (ver figura 1).

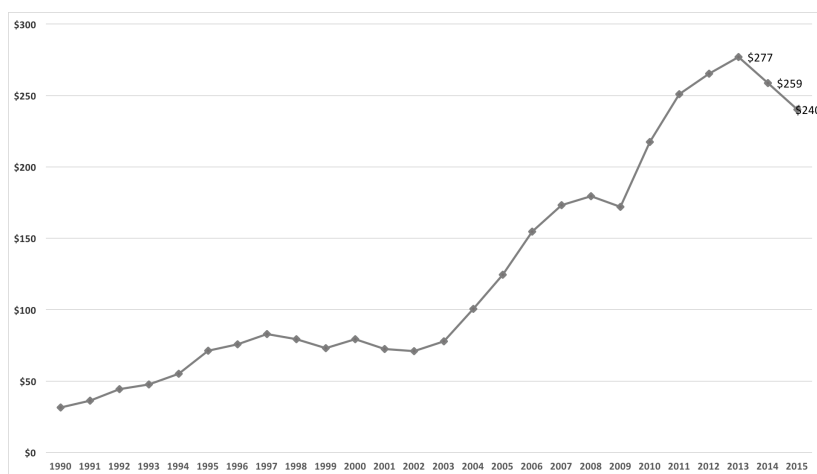


Figura 1: Producto Interno Bruto Chile 1990-2015 en US\$ MMM (a precios actuales)

Fuente: Elaboración Propia.

La reforma tributaria tiene como objetivo aumentar los ingresos fiscales en 3 puntos porcentuales del PIB para financiar el gasto adicional en educación y reducir la brecha fiscal. El elemento principal de la reforma es la eliminación del Fondo de Utilidades Tributarias (FUT), que es utilizado por las empresas para aplazar el pago de impuestos sobre los beneficios que se retienen para las inversiones.

Se espera que el crecimiento se recupere gradualmente a medida que las expectativas privadas mejoran. En principio, se prevé una desaceleración para 2016, con un avance del PIB del 1,9% dado el bajo precio de cobre y la falta de recuperación de la demanda interna, y una recuperación lenta en 2017-2018 como resultado de la mejoría en el precio del cobre y la inversión privada. Para 2017 se pronostica un crecimiento del 2,1%.

⁷Chile Panorama general, Banco Mundial. <http://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

Chile ha logrado reducciones importantes en los niveles de pobreza y un aumento de la prosperidad compartida en los últimos años. La proporción de la población considerada pobre (US\$ 2.5 por día) se redujo del 7,7% en 2003 al 2,0% en 2014, y la pobreza moderada (US\$ 4 por día) se redujo del 20,6% al 6,8% durante el mismo periodo. Además, entre 2003 y 2014, el ingreso promedio del 40% más pobre se expandió en un 4,9%, considerablemente más alto que el crecimiento promedio de la población total (3,3%).

Sin embargo, el país aún enfrenta importantes desafíos. El manejo macroeconómico y fiscal responsable proporciona una base sólida para sostener y aumentar su tasa de expansión en el mediano y largo plazo, y lograr un crecimiento más inclusivo. Pero, a pesar del fuerte crecimiento durante los últimos 20 años, el ingreso per cápita del país todavía tiene que converger con el de las naciones de altos ingresos (en 2014 el ingreso per cápita de US\$ 21.980 estaba todavía muy por debajo del promedio de US\$ 41.035 de los países de la OCDE).

Por otra parte, los desafíos estructurales para impulsar la productividad y mejorar el acceso y calidad de los servicios sociales deben ser abordados para un crecimiento más inclusivo. La deficiencia energética y la dependencia de las exportaciones del cobre siguen siendo fuente de vulnerabilidad. Gracias a sus reformas estructurales ambiciosas, Chile sigue siendo un referente latinoamericano de progreso desarrollando políticas públicas creativas que regularmente son analizadas y estudiadas y que se convierten en modelos internacionales de buen Gobierno.

3.1.3 Análisis socio-cultural

En Chile, la población estimada al 2014 asciende a 17,8 millones de habitantes, de los cuales, habría 8,8 millones de hombres y 9 millones de mujeres, lo que se traduce en un Índice de masculinidad de un 98%. Desde un punto de vista demográfico, Chile es un país que transita hacia el envejecimiento. En 2014, el número de personas de 60 años o más es de 2,6 millones (adulto mayor), representando un 15% de la población total y superior al 11% del 2002. El número de niños (0-14 años) es de 3,7 millones, representando un 21% de la población total e inferior al 26% del 2002. El índice de adultos mayores, medido como adultos mayores (60+ años) por cada 100 niños (0-14 años), pasa de 41 en 2002 a 70 en 2014. En cuanto a migración internacional, Chile pasa de ser un país de tránsito a un país de destino para los inmigrantes. La tasa de migración neta aumenta de 0,9 (por cada mil habitantes) en 2002 a 2,4 en 2012.⁸

El total de la Fuerza de Trabajo se estima en 8.378.870 personas, de los cuales 94,3% son Ocupados, mientras que el 5,7% restante son personas Desocupadas. Las regiones que concentran la mayor proporción de Ocupados son la Metropolitana, Bío Bío y Valparaíso, alcanzando el 62,2% del total nacional. Asimismo, a nivel de ingresos los chilenos perciben

⁸Fuente INE. Actualización de proyecciones de población 2002-2020. http://www.ine.cl/canales/sala_prensa/revistaseconomicas/presentaciones/pdf/proyecciones_poblacion_2014.pdf

en promedio un salario de \$473.251.⁹

La sociedad chilena es consumista e invierte altas cantidades de dinero en compras. Hasta fines de los años 90, las compras se efectuaban completamente en el comercio formal (grandes tiendas y negocios establecidos). 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 Santiago¹⁰, durante 2016 aumentó en un 20% el número de personas que compraron por Internet. 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.

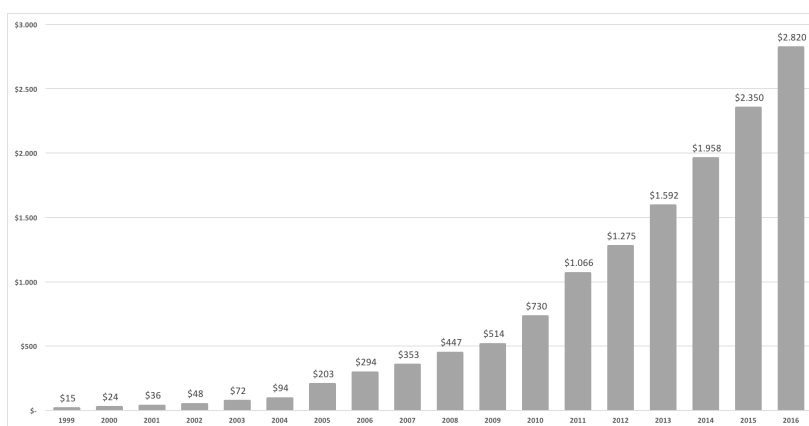


Figura 2: Crecimiento de las ventas del comercio electrónico 1999-2016 (MM US\$)

Fuente: Elaboración Propia.

3.1.4 Análisis tecnológico

La experiencia internacional demuestra que empresas de diferentes tamaños pueden lograr grandes saltos en materia de competitividad utilizando la I+D como eje de sus estrategias de innovación y negocios. En Chile, existe una la ley de Incentivo Tributario a I+D que surge de la necesidad de crear un incentivo real para las empresas que invierten en estas áreas y, de esta forma , promover una cultura más innovadora en las empresas chilenas. Si bien en países desarrollados la inversión en I+D alcanza 2,5% del PIB en promedio (OCDE), en Chile esta cifra alcanza sólo un 0,3%, revelando que aún existen grandes desafíos que abordar para mejorar la competitividad y un primer paso es la Ley de I+D, que constituye una

⁹http://www.ine.cl/canales/menu/publicaciones/calendario_de_publicaciones/pdf/compendio_2014.pdf

¹⁰Tendencias del Retail. Cámara de Comercio de Santiago. http://www.ccs.cl/prensa/2016/01/tendencias_retail_2016_WEB.PDF

herramienta concreta para fomentar estas actividades.¹¹

En términos de tecnología, los índices de penetración de Internet en Chile entre la población total es de un 70,5% en 2015, el más alto entre los países latinoamericanos, y más alto que el promedio regional de 53,5%. Probablemente Chile continuará a la vanguardia del uso de Internet en la región. Sumado a lo anterior, Chile lidera en la región en cuanto a la penetración de Smartphones. Existen 24 millones de teléfonos celulares, es decir, 1,38 teléfonos por cada habitante. Prácticamente todos los teléfonos inteligentes vienen con aplicaciones de correo y acceso a internet ya instaladas, esto hace que los chilenos estén conectados constantemente a estos implementos tecnológicos. Estudios realizados indican que un 76% de los jóvenes chilenos depende emocionalmente de su aparato móvil.¹² Sin embargo, la inversión en anuncios de teléfonos móviles aún no se actualiza. En 2015, los móviles representaban el 11,4% de toda la inversión en publicidad digital en Chile, la cual está por debajo del promedio regional de 18,9%.¹³

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 Bío Bío. 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.

3.2 Análisis de la industria

3.2.1 El sector publicitario

Una agencia de publicidad es una organización comercial independiente, compuesta de personas creativas y de negocios, que desarrolla, prepara y coloca la publicidad, por cuenta de un anunciante que busca encontrar consumidores para sus bienes y servicios o difundir sus ideas. Estas agencias están especializadas en la comunicación y ofrecen a sus clientes, de forma directa o subcontratada, los siguientes servicios: Asesoramiento en marketing, asesoramiento en comunicación, creación y producción de los elementos de difusión, planificación de medios (negociación, compra y control de espacios publicitarios) y gestión de campañas.

¹¹Ley N°20.241: <http://www.corfo.cl/programas-y-concursos/programas/incentivo-tributario-a-la-inversion-privada-en-investigacion-y-desarrollo>

¹²Nuevas tendencias y diferencias culturales en el uso de telefonía móvil. Daniel Halpern. http://www.iab.cl/wp-content/files_mf/tendencias_telefonia_movil.pdf

¹³<http://iabtrends.cl/2015/10/23/benchmark-inversion-publicitaria-chile/>

Las agencias pueden caracterizarse de la siguiente manera:¹⁴

- **Agencia de publicidad independiente:** es una empresa que no tiene dependencia estructural, organizativa o administrativa, es propiedad de una empresa, un grupo de empresas o un medio. Su principal ventaja es su independencia de criterio profesional en su misión de asesoramiento.
- **Agencia de publicidad dependiente:** está organizada como una empresa independiente, pero sus estatutos o contratos revelan que en realidad dependen de otra empresa a la que deben trato comercial preferencial. A este tipo de agencia también se las denomina "Cautiva", puede actuar en el mercado de dos maneras: abiertamente proclamando su situación de dependiente o encubiertamente, ocultando esa condición.
- **Departamento de publicidad en la empresa:** hay casos en que las empresas deciden manejar por sí mismas la comunicación publicitaria. Para ello crean su propia agencia como departamento interno en la organización. En estos casos, la agencia interna normalmente se encarga de la creación y producción de los mensajes y piezas de comunicación, tanto interna como externa. Su principal ventaja es poder manejar la comunicación en forma directa. Sus desventajas, además de las ya mencionadas para las Agencias Dependientes, se le suma la dificultad para evaluar sus resultados y la rigidez que representa para el anunciante, la posibilidad de cambiar de agencia.

Las principales agencias nacionales de publicidad se relacionan directamente a los cuatro holdings¹⁵ multinacionales más importantes del mundo (Advertising Holding Companies), a los cuales se les conoce como las "Big Four", ya que son los dominantes de la industria a nivel global con más de 500 mil millones de dólares.¹⁶ A continuación una breve descripción de ellas:

1. **Publicis:** Esta compañía se fundó como agencia de publicidad en Francia en 1926 por Marcel Bleustein, quien eligió el nombre porque combinaba "publicidad" y "seis", su número favorito. En sólo tres años Bleustein ya era millonario. De acuerdo con el sitio oficial de la empresa, Publicis cuenta con 1.323 agencias en el mundo divididas en seis regiones. Entre sus subsidiarias están Leo Burnett, Saatchi & Saatchi, BBH y Publicis Worldwide.
2. **WPP:** surgió en 1985 cuando Martin Sorrel invirtió en Wire and Plastic Products Plc, una compañía británica dedicada a la fabricación de alambres y canastas, pero luego comenzó a adquirir empresas de marketing y BTL en el Reino Unido. Su primera gran

¹⁴Definición de agencia de publicidad, Wikipedia. https://es.wikipedia.org/wiki/Agencia_de_publicidad

¹⁵Un holding se refiere a una sociedad financiera que posee o controla la mayoría de las acciones de un grupo de empresas.

¹⁶Las 4 grandes multinacionales que rigen la publicidad en el mundo, Merca20. <http://www.merca20.com/las-4-grandes-multinacionales-que-rigen-la-publicidad-en-el-mundo/>

compra fue en 1987 cuando adquirió JWT y Hill + Knowlton. Dos años después compró The Ogilvy Group. Esta compañía cuenta con agencias de publicidad, digital, sports marketing, direct, B2B, departamentos de investigación, etc. WPP cuenta con más de 162.000 empleados en 358 compañías entre las que destacan Crossmedia, Dentsu, Young & Rubicam, Grey Group, Hill + Knowlton Strategies, JWT, Kantar, Mediacom, Mindshare, Millward Brown, Ogilvy & Mather, TNS, Wunderman, entre otras.

3. **IPG:** Interpublic Group of Companies cuenta con más de 47.200 empleados en cien países del mundo y cuenta con decenas de compañías que se especializan en publicidad, marketing digital, planning, compra de medios, relaciones públicas y marketing especializado. Algunas agencias que son parte de Interpublic son FCB, BPN, Magna Global, Deutsch, Lowe and Partners, McCann Worldgroup, Momentum Worldwide, R/GA, Tierney Communications, entre otras.
4. **Omnicom Group:** Esta multinacional tiene su base de operaciones en Nueva York y se creó en 1986, Cuenta con agencias de publicidad, relaciones públicas y agencias de medios. En 2013 se anunció que Omnicom se fusionaría con Publicis, lo que daría vida a la compañía publicitaria más grande del mundo pero la integración no se realizó, aunque no se descarta para el futuro. Entre las compañías de Omnicom están tres de las principales agencias de publicidad en el mundo: BBDO, DDB y TBWA, además de otras empresas como Zimmerman Advertising, OMD Worldwide, Icon International, Porter Novelli, Ketchum y Fleishman-Hillard.

Para entender mejor el fenómeno de las “Advertising Holding Companies”, resulta necesario explicar brevemente sus orígenes. Este modelo de “imperios” nace de la mano de Marion Harper, un graduado de Yale, que comenzó en las oficinas de mensajería de McCann-Erickson’s en 1939. Más adelante se concentró en el departamento de investigación y se convirtió en director de investigación en 1942. Tras ser asistente del fundador y presidente H.K. McCann, lo sucedió en 1948. Harper comenzó a comprar agencias (y de esta manera obtenía las cuentas que no estaban libres y cuentas competidoras de una misma categoría) y en 1961 “aplanó la organización”, con la creación de Interpublic Group of Companies, un holding libre de conflictos formado por varias agencias que operaban individualmente que ofrecían servicios independientes.¹⁷ Con el paso del tiempo, este modelo se fue replicando en toda la industria.

Actualmente, estos holdings alcanzan dimensiones tan grandes que llegan a registrar más de treinta mil empleados, alrededor de mil oficinas en todo el mundo, presencia en más de noventa países, sesenta compañías, llegando a facturar varios miles de millones de dólares al año, entre otras cifras. Si al grupo de los cuatro grandes (Publicis, WPP, IPG y Omnicom) le agregamos Havas, Dentsu, e Interpublic se obtiene el 95% de la industria de la publicidad en el mundo.

¹⁷Holdings: Conglomerado empresarial de publicidad. <http://www.pensamientosmaupinianos.com/2015/02/holdings-conglomerado-empresarial-de.html>

3.2.2 Servicios y tecnologías digitales

El aumento y proliferación de los servicios digitales se debe principalmente a la expansión que ha tenido Internet. Gracias a esta expansión, las distancias y tiempos se han difuminado, transformando la comunicación, la interacción con otros e incluso la forma de hacer negocios.

Cuando se habla de servicios digitales, se refiere a todo aquel tipo de servicio que está totalmente automatizado para el cliente y que es manejado por los consumidores a través de dispositivos computacionales y móviles. Básicamente, éstos se diferencian de un servicio común pues existe una transacción digital usando un medio conocido como el Internet Protocol (IP). El uso de Internet, dispositivos y/o plataformas computacionales es indispensable para la ejecución de estos servicios.

Por otra parte, existen servicios digitales donde se puede obtener un producto tangible a partir de una transacción digital. Esto quiere decir que, dentro del amplio abanico de servicios digitales, mientras exista en parte interacción digital, ya sea en la entrega de información o una transacción, existe un servicio digital.¹⁸

La variedad de servicios digitales existentes es muy amplia, van desde sistemas o aplicaciones que sirven para intercambiar mensajes de texto, hasta streaming de videos que se ven desde dispositivos móviles. A continuación, se enumeran algunos ejemplos de los distintos servicios digitales:

- Servicios de redes sociales tales como Facebook y LinkedIn.
- Comercio en línea como Amazon (E-commerce).
- Servicios de mensajería como Whatsapp.
- Animación digital como Pixar.
- Distribución de multimedia como Netflix (Streaming).
- Proveedores de información histórica y actualizada como Wikipedia.
- Servicios de entrega de información como Bloomberg.
- Servicios de descargas de música digital como iTunes.
- Servicios de juegos en línea como Warcraft.
- Almacenaje de datos digital (Cloud).
- Marketing digital, que ofrece herramientas para potenciar marcas y también servicios digitales que se encuentran enumerados más arriba.

¹⁸Types of Services - Definitions. Obtenido de esmarchitecture.com: <http://esmarchitecture.com/key-concepts/business-it-digital-services.html>

3.2.3 El 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”.¹⁹

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.

Firmas como Google, Facebook o Twitter proveen servicios ligados al social media y al marketing digital gracias al flujo importante de visitas que sus sitios perciben día a día, el modelo de negocio de ellos se basa en ofrecer espacios publicitarios de alta exposición en internet. La mayoría de estos agentes ofrecen herramientas y entornos para el control de las campañas, permitiendo así, medir la efectividad de las mismas.

Si bien, el marketing digital en su mayor parte engloba muchas actividades que se consideran dentro del concepto de Internet Marketing porque utilizan canales online, es importante destacar que también utiliza medios que no son exclusivamente online, como, por ejemplo, los mensajes SMS en celulares.

A continuación, se enumeran los formatos más utilizados por el marketing digital ²⁰:

- **Marketing de afiliados:** funciona a través de una plataforma de afiliación y permite la venta de banners o aplicaciones publicitarias en los sitios, los cuales significarán ingresos a partir de la actividad que ellos generen en el sitio de la marca, producto o servicio que estén publicitando. Al hacer click en el banner envía al cliente interesado al sitio web de la marca para concretar una venta y así, compartir las ganancias. Existen 3 tipos de afiliaciones:
 1. Pay Per Click (PPC): al hacer click en la publicidad de la marca, el afiliado recibe una ganancia.
 2. Pay Per Sale: si el cliente que ingresó a través de la página web realiza una compra a la marca, un porcentaje de la compra es recibida por la página web.

¹⁹Chaffey, Dave; Russell Paul, (2002). E-Marketing Excellence: planning and optimizing your digital Marketing. Editorial Butterworth-Heinemann

²⁰Definición de Marketing Digital. http://www.tmp.ucsb.edu/outreach/nvc_files/pdf/DigitalMarketing-20130305.pdf

3. Pay Per Lead: si el cliente que ingresó a través del afiliado se registra en el sitio de la marca, un monto predeterminado se le paga al afiliado.
- **Publicidad Display (Banner):** anuncio publicitario en forma de imagen gráfica que, generalmente, se sitúa a lo largo de una página web, en un margen u otro espacio reservado para publicidad. También se encuentran en mensajes instantáneos, aplicaciones, emails y otros tipos de formatos digitales. Esta publicidad puede contener texto, imágenes, audio, animaciones, video y contenido interactivo.
 - **E-mail Marketing:** email redactado, diseñado y enviado por un anunciante utilizando una base de datos de un tercero. Se basan en una aceptación previa del usuario que ha dado su consentimiento para recibir estas comunicaciones.
 - **Marketing de Buscadores (Search):** funciona para el posicionamiento de un sitio web en los motores de búsqueda. Sus formatos son:
 1. PPC (Pay Per Click)
 2. SEO (Search Engine Optimization): optimiza el resultado de búsqueda de una página web, para ser encontrada dentro de las primeras.
 3. Contextual Search: son sitios web publicitados en la primera página de resultados relacionados a la búsqueda que el usuario está haciendo. La diferencia es que estos resultados son fijos ya que son pagados.
 - **Marketing de Redes Sociales:** acciones de marketing aplicadas en los medios sociales como; Blogs, Twitter, Facebook, Google+, entre otros. Para difundir productos, servicios o una marca en forma directa y masiva.
 - **Marketing Móvil:** es el uso de las tecnologías móviles para soluciones de marketing y ventas: mobile advertising, SMS, MMS, desarrollo de Apps, venta de contenidos, etc.
 - **Marketing en Videos Digitales:** publicidad audiovisual transmitida a través del contenido de un video, esta puede ser antes de comenzar un video, entre medio o al finalizar el video. Además se puede presentar como un video en sí mismo.
 - **Rich Media:** nombre que agrupa una serie de formatos publicitarios digitales que usan tecnología avanzada y permiten funcionalidades más ricas. Los formatos Rich Media posibilitan una experiencia de usuario más completa a través del uso de la interactividad y el juego con elementos audiovisuales.
 - **Lead generation:** cuando un usuario se registra mediante un formulario, se descarga publicidad de un anunciante en el sitio, basado en el perfil del usuario. Existen campañas específicas para generar bases de datos de perfiles concretos mediante formularios.
 - **Marketing de Patrocinio (Sponsorship):** patrocinio de las áreas de contenido, por ejemplo, toda la página web o un canal específico, por parte de una marca.
 - **Marketing en Clasificados (Classifieds):** publicidad que se transmite ya sea en páginas web especiales de avisos clasificados, diarios o revistas online.

- **Analítica web:** informes y análisis de la actividad de una página, encaminados a conocer el comportamiento de los usuarios dentro de un sitio web.
- **Marketing de contenidos:** consiste en crear y distribuir contenido relevante para los clientes y potenciales clientes de las empresas, con el objetivo de atraerlos.

En la actualidad, son pocas las empresas que aún no han adoptado dentro de su estrategia de marketing los medios digitales, es más, las que sí lo han hecho, año tras año incrementan los presupuestos de asignación para este medio²¹. Sin embargo, la lucha es cada vez más fuerte, todas están compitiendo sobre el mismo canal, por lo tanto, la diferenciación no se gesta a partir de la intensificación del uso del medio, si no más bien, de cómo las empresas son capaces de interpretar y tomar decisiones con inteligencia a partir del gran flujo de información que se pueda desprender desde estas mismas tecnologías.

3.2.4 Agencias de marketing digital

Una agencia digital es la encargada de crear estrategias, administrar contenidos, difundir los mensajes, escuchar y responder a los usuarios para mejorar la difusión y percepción de las marcas, publica contenidos digitales dinámicos y entretenidos que logren la participación del usuario. También es la encargada de alinear los objetivos comerciales, creando contenido en plataformas digitales que generen interacción y conversación, creando así, un estímulo para fomentar un vínculo emocional entre marca y usuarios.

Por todas las funciones explicadas, las agencias creativas digitales cuentan siempre con expertos y especialistas en diferentes rubros, ya sea en programación, experiencia de usuario, marketing digital, así como diseñadores, redactores y hasta realizadores de cine y video, o animadores. De otra forma, cualquier propuesta sería inviable por no contar con el capital humano adecuado y entrenado, no sólo en el aspecto académico, sino también en el de la experiencia. Y esto es muy importante porque solamente las agencias capacitadas entienden de las altas implicancias que conllevan el marketing digital y las nuevas tendencias del mercado.

3.2.5 La industria de marketing digital en Chile

Actualmente, existen en Chile 35 agencias digitales de acuerdo a la IAB Chile ²². 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.

²¹Fuente: IAB Trends. <http://iabtrends.cl/2016/10/18/inteligencia-artificial-reconocimiento-de-voz-y-ma>

²²Socios Agencias Marketing Digital. IAB Chile. Agosto 2016. <http://www.iab.cl/socios/marketing-digital/>

La oferta de servicios de esta industria aumenta con los profesionales que trabajan de manera independiente (free-lance), quienes utilizan cualquier lugar con 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 la actualidad existen cuatro tipos de categorías de agencias en función de los servicios ofrecidos:

- **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, e-mail marketing o compra de avisos en medios de comunicación digitales.
- **Agencias de desarrollo:** empresas que construyen y diseñan sitios web y aplicaciones móviles para empresas, cumpliendo con los parámetros de arquitectura de información y requerimientos de diseño.
- **Analytics e inteligencia de marketing:** Se encargan de analizar grandes volúmenes de información provenientes de diversas fuentes de Internet, tales como: redes sociales, páginas publicitarias, noticias, entre otras, con el fin de medir posicionamiento de marca, efectividad de campañas, análisis de la competencia (benchmarking), comportamiento de clientes y detección de oportunidades de negocio.

La tabla 1 muestra un resumen con los principales actores del medio local. Las agencias han sido ordenadas de acuerdo a su tamaño de empresa definido por el Servicio de Impuestos Internos de Chile, el cual viene determinado por los niveles de venta realizados durante el ejercicio del año 2015.²³

Como se mencionó en la sección 3.2.1, la industria publicitaria suele ser bastante concentrada, y en función de lo observado, Chile no es la excepción. Existen 6 firmas, todas internacionales pertenecientes a las líderes mundiales, que por sus características y envergadura concentran la mayor participación. Posteriormente se realizará un análisis más profundo de las características competitivas del mercado.

²³Para consultar el listado completo de los rangos de las empresas ver Anexo J.

#	Agencia	NT	Tamaño	Capital	Años
1	MMS COMMUNICATIONS (PUBLICIS)	226	Gran Empresa: más de 1.000.00 UF	4.850.532.778	19
2	HAVAS DIGITAL CHILE S.A.	117	Gran Empresa: 600.00 a 1.000.000,00 UF	1.091.785.660	8
3	ANSIBLE (IPG MEDIA BRANDS CHILE)	200	Gran Empresa: 200.00 a 600.000,00 UF	2.598.456.213	20
4	MEDIA INTERACTIVE (OMNICOM)	152	Gran Empresa: 200.00 a 600.000,00 UF	2.158.292.522	16
5	IPSOS CHILE S.A	134	Gran Empresa: 200.00 a 600.000,00 UF	1.018.121.661	15
6	MINDSHARE (GROUPM CHILE S.A.C - WPP)	82	Gran Empresa: 200.00 a 600.000,00 UF	4.575.893.013	16
7	BTL GROUP PUBLICIDAD LIMITADA	193	Gran Empresa: 100.00 a 200.000,00 UF	632.376.807	10
8	BBDO PUBLICIDAD S A	129	Gran Empresa: 100.00 a 200.000,00 UF	4.279.948.338	21
9	DITTBORN Y UNZUETA S.A.	128	Gran Empresa: 100.00 a 200.000,00 UF	3.164.416.022	23
10	MAYOPUBLICIDAD CHILE S.A.	92	Gran Empresa: 100.00 a 200.000,00 UF	443.083.711	23
11	UNIVERSAL MCCANN LDA.	87	Gran Empresa: 100.00 a 200.000,00 UF	12.614.627.313	16
12	COMSCORE CHILE S.A.	76	Gran Empresa: 100.00 a 200.000,00 UF	6.029.472.508	16
13	IMS CHILE SPA	22	Gran Empresa: 100.00 a 200.000,00 UF	191.121.179	6

Tabla 1: Ranking Top 15 de agencias digitales de acuerdo a su tamaño.

Fuente: Elaboración Propia.

3.3 Análisis del mercado

3.3.1 Tamaño y crecimiento del mercado

Una forma de medir el tamaño y también el crecimiento que ha tenido el mercado del marketing digital, es a través de los ingresos que generó la publicidad vía Internet, ya que dentro de estos ingresos se encuentran los formatos más destacados que utiliza este servicio.

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Televisión	315.953	297.058	299.705	324.578	337.896	328.579	327.375	293.051	288.485
Diarios	232.650	217.690	185.121	225.522	248.825	234.148	227.853	200.155	183.233
Radios	55.136	53.178	52.260	55.716	62.132	59.979	66.561	63.812	63.007
Revistas	35.404	30.507	23.260	25.150	25.235	25.108	27.509	24.433	19.380
Vía pública	52.149	44.760	37.780	42.250	54.665	55.026	58.956	52.577	57.344
Cine	1.753	1.372	1.689	2.233	2.464	2.512	2.229	2.297	3.310
TV Pago	12.218	10.230	19.190	25.969	34.816	40.976	42.540	45.586	51.291
Online	10.470	13.873	21.729	37.163	46.822	58.181	74.297	85.031	105.376
Total (MM\$)	715.733	668.668	640.734	738.581	812.855	804.509	827.320	766.942	771.426
Var. Total (%)	6,9%	-6,6%	-4,2%	15,3%	10,1%	-1,0%	2,8%	-7,3%	0,6%
Var. Online (%)	25,8%	32,5%	56,6%	71,0%	26,0%	24,3%	27,7%	14,4%	23,9%

Tabla 2: Inversión en publicidad en Chile 2006-2015 en CLP \$MM

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede apreciar en la tabla 2, la inversión publicitaria en los medios online muestra un aumento del 23,9% en 2015 para alcanzar un volumen de 105.376 millones de pesos (161

millones de dólares). Este aumento sigue la tendencia mundial (ver figura 3) y su participación ocupa el tercer lugar después de la televisión abierta y los diarios con un 13,7% del total, superando a la vía pública y la radio.²⁴ Si comparamos a nivel latinoamericano, Chile aún se encuentra por debajo del promedio de México y Brasil los cuales presentan una participación del 20,3% y 14,1% respectivamente.

A partir de estos datos se puede desprender que en Chile aún existe holgura para el crecimiento²⁵, bajo la premisa que el mercado siempre intentará ajustarse a los indicadores globales. Sin embargo, este crecimiento no será homogéneo para todos los sectores y dependerá de la dinámica de sus mercados.

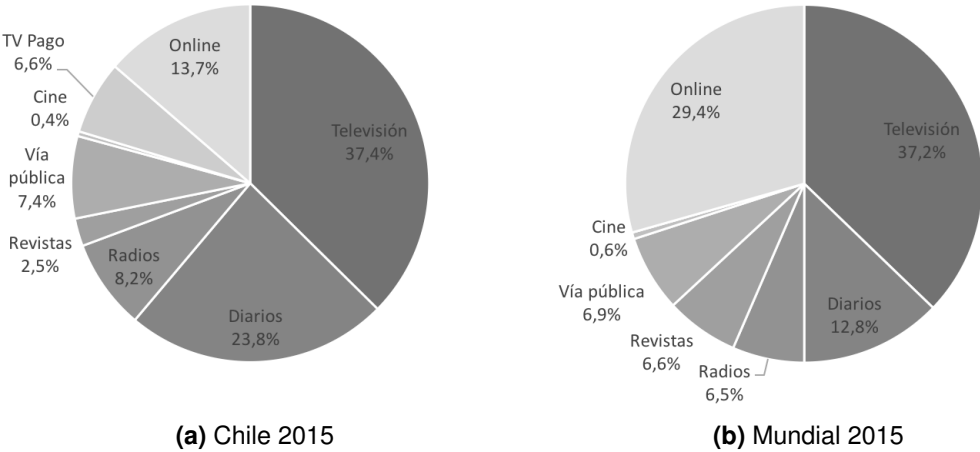


Figura 3: Comparativo participación de los medios de publicidad en Chile y el mundo 2015.

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.2 Mercado potencial

A pesar del escenario económico, se vislumbra un aumento sostenido de la industria publicitaria digital para los próximos años, dado que los anunciantes siguen abiertos a las bondades y posibilidades que estos medios pueden ofrecer. Según estudios internacionales y como se muestra en la figura 4 la inversión digital en Chile se elevará en un 16,7% para alcanzar los 187,5 millones de dólares para el 2017 y se espera que para finales de la década alcance cifras cercanas a los 240 millones de dólares (163 mil millones de pesos), es decir, un 28% (53 millones de dólares) más que el año 2016.²⁶

²⁴Informe inversión publicitaria, ACHAP. <http://www.achap.cl/publicidad/informe-de-inversion-publicitaria-2015/>

²⁵Conclusiones del estudio AB/Achap, Global/Latinoamérica: eMarketer

²⁶Inversión publicitaria en Chile, IAD Trends. <http://iabtrends.cl/2015/10/23/benchmark-inversion-publicitaria-chile/>

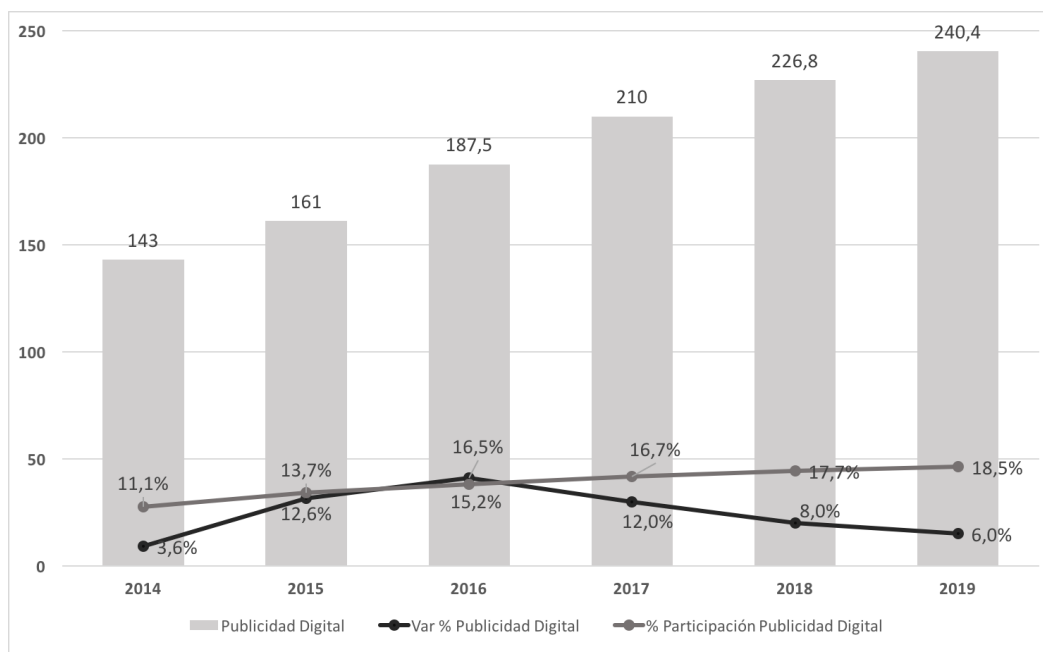


Figura 4: Gasto en publicidad digital en Chile 2014-2019 en US\$ MM

Fuente: Elaboración Propia.

3.3.3 Oferentes del mercado

Para lograr identificar a los principales actores y su participación en el mercado, es que se ha procedido a realizar un análisis cuantitativo y cualitativo de las agencias que actualmente rigen en Chile y que forman parte de IAB, las cuales fueron introducidas en la sección 3.2.5.

La figura 3 categoriza a las agencias en función de su tamaño (niveles de venta). Como se puede apreciar, existen tres categorías claramente diferenciadas, por un lado, las grandes empresas, presentan ventas anuales superiores a los 2.632 millones de pesos (3,1 millones de dólares) y un número de trabajadores promedio de 142 personas. Por otro lado, se observa que las medianas empresas presentan ventas que oscilan entre los 658 y 2.632 millones de pesos (975 mil dólares y 3.1 millones de dólares), el promedio de empleados es de 46 personas. Finalmente las pequeñas empresas, no superan la barrera de los 658 millones de pesos anuales y el número de funcionarios promedio se resume a 13.²⁷²⁸

Es fácil observar que la participación se concentra principalmente en los dos primeros grupos, acaparando prácticamente todo el mercado (ver figura 5). Con el fin de poder entender mejor este fenómeno se procedió a crear un ranking de las empresas de acuerdo a su participación (ver Anexo A), así como también, construir una ficha detallada de los líderes

²⁷Las ventas anuales de un contribuyente se calculan mediante un algoritmo que utiliza códigos declarados en los Formularios 22 y 29, el cual podría no necesariamente representar su valor económico real. Fuente Servicio de Impuestos Internos.

²⁸Unidad de fomento a Diciembre de 2016 equivalente a 26.329,00 pesos

Categoría de la empresa	Empresas	Empleados	Prom Ventas	Market Share
Gran Empresa: más de 1.000.000 UF Anuales	1	226	19.047.618.600	18,08%
Gran Empresa: 200.000 a 600.000 UF Anuales	4	95	38.095.237.438	36,15%
Gran Empresa: 100.000 a 200.000 UF Anuales	8	105	28.571.428.673	27,11%
Mediana Empresa: 50.000 a 100.000 UF Anuales	4	60	7.142.857.406	6,78%
Mediana Empresa: 25.000 a 50.000 UF Anuales	8	31	7.142.857.883	6,78%
Pequeña Empresa: 10.000 a 25.000 UF Anuales	7	28	4.871.005.507	4,62%
Pequeña Empresa: 5.000 a 10.000 UF Anuales	1	8	298.224.941	0,28%
Pequeña Empresa: 2.400 a 5.000 UF Anuales	1	8	147.124.405	0,14%
Micro Empresa: 600 a 2.400 UF Anuales	1	8	59.645.147	0,06%
	35	63	105.376.000.000	100,00%

Tabla 3: Inversión en publicidad en Chile 2006-2015 en CLP \$MM

Fuente: Elaboración Propia.

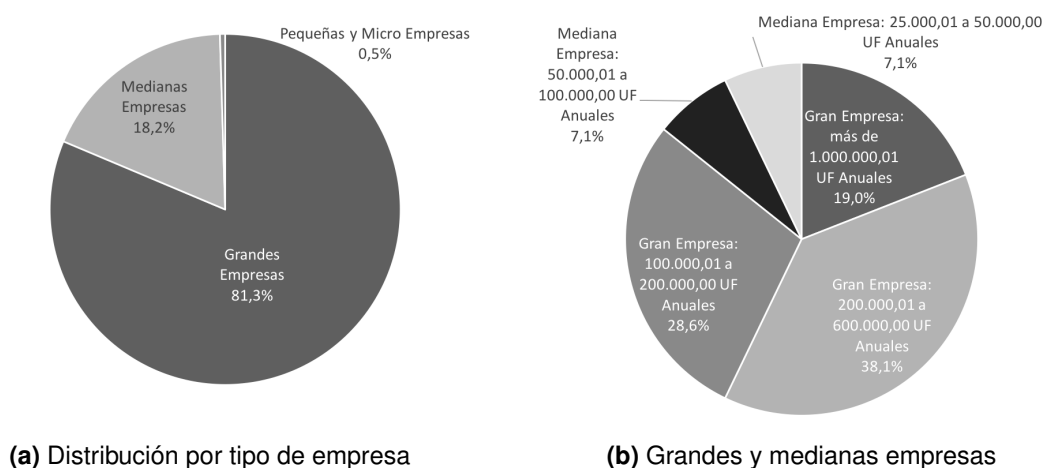


Figura 5: Participación de mercado por tipo de empresa (%)

del mercado (Anexo B).

Como se puede apreciar en las fichas resúmenes, ninguna de las agencias es especializada²⁹ y su oferta suele ser de multi-enfoque, es decir, se desempeñan en más de un ámbito de las actividades de marketing digital. Lo anterior, resulta ser un denominador común en la industria, sin embargo, las nuevas corrientes como el Analytics³⁰ están siendo abordadas por la mayoría de ellas.

²⁹La excepción es Ipsos, que se dedica netamente a la investigación de mercado.

³⁰Analytics: es un proceso de inspección, limpieza, transformación y modelado de datos con el objetivo de descubrir información útil, sugerir conclusiones y apoyar la toma de decisiones. El análisis de datos tiene múltiples facetas y enfoques, abarcando diversas técnicas bajo una variedad de nombres, en diferentes áreas de negocios, ciencias y ciencias sociales.

3.3.4 Demandantes del mercado

Es indudable que las cifras observadas en la sección 3.3.1 y las que se prevén para el futuro obedecen a un cambio en el comportamiento de los consumidores, es por esto, que resulta razonable realizar un estudio del impacto digital en los sectores que participan en el mercado con el objetivo de entender cómo éstos están enfrentando los cambios digitales desde el punto de vista de su negocio y de las relaciones con sus clientes.

1. Banca

Entre 2012 y marzo de 2016, el número de sucursales bancarias bajó 5% en el país.³¹ La industria impulsa un nuevo modelo de atención para el cliente digital. Oficinas más pequeñas y promover la omnicanalidad son las metas del sector. Los bancos están viviendo una transformación, han dejado de ser un lugar donde los clientes suelen ir y se han convertido en un conjunto de servicios que se llevan a cabo en cualquier lugar y en cualquier momento. Es lo que en la industria denominan la “digitalización bancaria”, una nueva realidad impuesta por los clientes y su tendencia creciente a no pisar una sucursal.

La transformación digital que enfrenta la banca local no es diferente a lo que ocurre en el resto del mundo. Ya en 2014, un estudio de McKinsey sostenía que al 2019 cerca del 30% de los consumidores a nivel global buscarán de manera proactiva los productos bancarios a través de plataformas online.

En Santander no tienen contemplado cerrar sucursales, pero sí hacer una adecuación respecto del rol que éstas tienen en la interacción con los clientes. Para BCI, la omnicanalidad conlleva un desafío, porque implica que los clientes puedan atenderse por cualquier canal y que el sistema recuerde su historial inmediato. BBVA por su parte, es pionero en estrategia digital a nivel mundial, Francisco González, presidente del grupo comenta que la tecnología va a impulsar una enorme mejora en la productividad y la eficiencia en la banca, siendo este enfoque ya un caso de estudio para los profesores de la Harvard Business School.³²

2. Retail

El retail actual pasa por un proceso de adaptación, en el cual se intenta sacar provecho a puntos de venta digitales para poner en contacto a nuevos usuarios con los canales tradicionales de la economía. Notablemente algunos han identificado que el futuro está en la velocidad para adaptarse, estableciendo sinergias entre compañías, marcas y usuarios, a través de nuevos modelos económicos. Lo que implica el reto de transformar el entorno digital de un simple canal de información, venta o punto de contacto, a

³¹La era digital irrumpe en la banca local, La tercera. <http://www.latercera.com/noticia/la-era-digital-irrumpe-en-la-banca-local/>

³²Francisco González presenta la transformación digital de BBVA a profesores de la Harvard Business School, El mundo. <http://www.elmundo.es/economia/2015/11/23/5652e567e2704ee57c8b45b4.html>

convertirse en una parte integral de la experiencia de la marca ³³.

En esta nueva era, la comunicación e interacción entre clientes y retailers se realiza a mayor velocidad con mejor alcance a un menor costo, y se ha convertido en multidireccional. Hemos pasado de una comunicación unilateral a la necesidad de un diálogo con el consumidor, en el "word of mouth" cobra más peso que nunca. Los clientes se han convertido en los mejores prescriptores de las marcas y su influencia es cada vez es mayor.

Igualmente nuevos modelos de negocio han comenzado a surgir, aquellos en los cuales marcas de mediana y pequeña escala han decidido evitar intermediarios, a través de puntos de contacto y sistemas digitales, con la intención de mejorar sus márgenes. Colateralmente no sólo han generando un mayor acercamiento con sus audiencias, sino que también han mejorando sus habilidades de reacción al no depender de terceros, construyendo marcas dinámicas generadoras de productos, servicios o contenidos novedosos e innovadores.

3. Educación

La incorporación de las tecnologías digitales al interior del sistema educativo ha servido para ampliar las fronteras del conocimiento. Por medio de la utilización de herramientas tecnológicas se fomenta de mejor manera la producción y generación de contenidos, que resultan ser posibilitadoras y facilitadoras de la colaboración entre pares, en el permanente intercambio de conocimientos y experiencias. Muchas de las instituciones ya cuentan con programas a distancia (e-learning) permitiendo a muchas personas poder adquirir nuevos competencias inclusive a kilómetros de distancia y con una calidad que no dista mucho de programas tradicionales. ³⁴

4. Telecomunicaciones

Velocidad, seguridad, innovación, agilidad, creatividad y eficiencia son algunos de los términos que se están adoptando en el sector como necesarios para definir la posición competitiva a futuro de los operadores de telecomunicaciones. Pero repetirlos en los diferentes foros no es suficiente para empujar a los operadores hacia ellos. A pesar de que hay más información que nunca antes sobre desarrollos tecnológicos, es importante saber distinguir el volumen de información disponible. La virtualización de las redes, o redes basadas en software, los servicios en la nube y su arquitectura, big data, Internet de las cosas (IoT) son parte del problema y de la solución para los operadores de telecomunicaciones. Cómo llegar a ellas es en realidad el desafío y no tanto saber de su existencia.

Los operadores de telecomunicaciones están en el centro de esta digitalización al ser encargados de proveer la conectividad a todo el sistema, sin embargo, ya no compiten

³³La nueva realidad del retail en el entorno digital: retos y oportunidades, Marketing directo. <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/la-nueva-realidad-del-retail-en-el-entorno-digital-retos-y-oportunidades>

³⁴Chile y la educación en la era digital <http://www.elmostrador.cl/noticias/opinion/2015/10/05/chile-y-la-educacion-en-la-era-digital/>

solo entre ellos, nuevos actores están desarrollando servicios por sobre ellos (OTTs ³⁵). A lo anterior, se suma el hecho que los clientes están adoptando de manera masiva los servicios OTTs, una falla en la conectividad genera un impacto en la percepción de valor y experiencia. El paso del consumo de voz al consumo de datos ya es una realidad.

Estos son algunos ejemplos de cómo la era digital está impactando a muchos de los sectores del mercado, por lo que se puede desprender que existe un gran desafío para las agencias, deben poder entender las nuevas necesidades de sus potenciales clientes.

3.3.5 Dinámica del mercado

En Chile, así como ocurre en los países del primer mundo como Estados Unidos y Europa, se observa una fuerte tendencia por parte de las empresas a externalizar los servicios de marketing digital. En una encuesta realizada por Gartner a ejecutivos de más de 200 empresas norteamericanas que perciben ingresos anuales de alrededor de los US\$500 MM, se señaló que la contratación externa de proveedores de datos y tecnologías es habitual para el desarrollo de su marketing digital, dado que generalmente no son capaces de concretar ellos mismos un resultado que sea satisfactorio. Además, la encuesta reveló que con el tiempo esta práctica ha ido aumentando significativamente y un tercio de estas compañías deben traspasar sus trabajos a agencias externas de marketing digital, compañías de servicios digitales u otros proveedores.³⁶

Actualmente los focos principales de externalización, son el marketing analítico en redes sociales (analytics) y el marketing de contenidos en páginas web debido a lo complejo que es el seguimiento y análisis de los medios sociales pues se requiere de mucho tiempo y de estar siempre al día con las nuevas tecnologías existentes. Lo mismo ocurre con el contenido en páginas web, ya que, mantener interesados a los consumidores con la adecuada información toma mucho tiempo, conocimiento y dedicación.

En este mercado incluso las mismas agencias digitales externalizan sus trabajos, porque no siempre pueden ofrecer la misma calidad en todos los formatos y siempre consideran disminuir sus costos. Es importante señalar que el 53% del outsourcing es derivado a trabajadores independientes o freelancers, y el resto a otras agencias digitales que cumplan con las características necesarias. Dentro de las razones de porqué a una empresa le conviene y opta por externalizar el marketing digital se encuentran las siguientes³⁷:

³⁵Over the Top (OTT): Es la entrega de audio, video y otros medios a través de Internet sin la participación de un operador en la distribución del contenido.

³⁶Obtenido de Gartner. <http://www.gartner.com/technology/research/digitalmarketing/digital-marketing-spend-report.jsp>

³⁷Las diez principales razones por las cuales las empresas b2b externalizan su marketing. <http://www.themezzaninegroup.com/wpcontent/uploads/2013/09/The-Mezzanine-Group-Top-Ten-Reasons-B2B-Companies-Outsource-their-Marketing.pdf>

- El expertise y experiencia que ofrece una agencia.
- La actualización constante de las herramientas para la difusión del marketing digital, permite a la empresa estar al día en el medioambiente en el que se desenvuelve.
- El proceso de identificar, medir y entregar reportes relevantes acerca de la inversión realizada tiene mayor exactitud.
- Para visualizar una mejor perspectiva estratégica.
- La empresa descarta el riesgo de cualquier rotación de personal.
- Permite tener una gran flexibilidad laboral, en cuanto a espacios físicos y cambios en los objetivos por parte de la empresa.
- Para reducir sus costos.

3.3.6 Precios y rentabilidad de la industria

Hoy en día, hay una gran variedad de estrategias de precios, cada una de las cuales presenta sus propios pros y contras.[Oetting, 2016] A continuación se exponen los tres modelos mas relevantes:

1. **Precios por hora o tiempo y materiales:** El modelo de la tasa horaria es cuando a una agencia se le paga en función del tiempo o los recursos destinados para realizarle el servicio al cliente. Típicamente, una agencia determina una tarifa horaria por toda la agencia (también conocida como una tarifa mixta), o cobra por las tarifas por hora de empleados específicos cuyas tarifas difieren según la antigüedad o el talento.

Este tipo de precio desincentiva la eficiencia de la agencia, en otras palabras, las necesidades de la agencia se oponen a las del cliente. Cuanto más tarda la agencia en completar el trabajo, más se le paga. El seguimiento del tiempo de los empleados es secundario al alcance y gestión de los proyectos. También hace difícil para las agencias predecir los beneficios y el flujo de caja.

Este modelo puede causar problemas para el cliente, especialmente si los costos del proyecto exceden la estimación. Y si se daña la confianza en la relación, los clientes pueden comenzar a preguntarse cuánto trabajo está haciendo la agencia, qué están pagando, cuáles son los costos para la agencia y si el talento de alto nivel está realmente trabajando en sus proyectos.

2. **Precios fijos o basados en proyectos:** Este tipo de precio se realiza cuando una agencia estima el costo de un proyecto mediante el cálculo del número de horas requeridas para ejecutarlo y la tarifa por hora por el empleado o agencia, y luego virar en una cuota de amortiguación o margen. Esta cantidad fija se factura al cliente en incrementos (25% o 50% por adelantado y el monto final debido a la terminación del proyecto).

El modelo de tarifa fija funciona mejor para los clientes que tienen un presupuesto determinado para la actividad y quieren saber exactamente cuánto costará un proyecto y cuándo tendrán que presentar el pago.

El problema de este tipo de precio, es que los proyectos cambian y evolucionan a medida que la agencia y el cliente comienzan a trabajar en ellos. La estimación de la agencia puede llegar a ser inexacta muy rápidamente, lo que requiere que la empresa presente facturas adicionales al cliente o reducir sus propios beneficios en el proyecto.

- 3. Precios basados en el valor:** El precio de sus servicios van asociados al valor (o resultados) del trabajo que alinea los objetivos de la agencia y del cliente, ambas partes se incentivan por el resultado final debido a los riesgos y las recompensas compartidas. Los clientes ya no necesitan preocuparse por los costos y la agencia puede centrarse en el producto final y su efectividad, en lugar de la productividad de los miembros de su equipo y los límites previamente acordados para el proyecto.

Este modelo de precios es el más avanzado, pero también ha demostrado ser muy eficaz para aumentar los beneficios de una agencia. Por lo tanto, la agencia tiene que determinar qué es específicamente valioso para el cliente, como clientes potenciales, tráfico, tasas de conversión, entre otras. Más importante aún, tiene que ser capaz de rastrear y medir los resultados.

Para vender este modelo de precios, las agencias necesitan un historial de producción de resultados de alto valor para que puedan generar confianza durante el proceso de ventas ya que algunos clientes dudarán acerca de este modelo de precios más personalizado.

Con respecto a los márgenes netos, la industria mundial de software y servicios presenta cifras cercanas al 20% (ver Anexo F).

3.3.7 Tendencias y oportunidades

Estudios indican un crecimiento relevante del uso de los medios digitales y sociales por parte de las empresas en sus planes de marketing, y las tendencias para el 2016 corroboran que esto seguirá siendo así, tanto en Chile como en todo el mundo. Según los antecedentes entregados por la agencia nacional de medios digitales Jelly ³⁸, se determinó una alta influencia del marketing digital en las decisiones de compra o de consumo de las personas y también en las decisiones de marketing por parte de las empresas.

Sobre una base muestral de 236 altos ejecutivos de importantes empresas chilenas, el 67% afirmó que más de alguna vez ellos consumieron luego de visualizar contenidos en alguna red social. El 90% de los mismos, afirmaron que sus empresas consideran dentro de su estrategia de marketing el uso de medios digitales. Calificaron con nota 5,7 (de escala 1 a 7) la importancia de este medio para la consecución de los objetivos de marca. Un 66% declara tener un uso avanzado en redes sociales, escuchan y monitorean lo que sus clientes y potenciales clientes están diciendo. Se hacen cargo y responden los reclamos y consultas. Hay objetivos claros y KPI's.

³⁸Jelly-Cadem, "Diagnóstico de redes sociales y empresas" (2016).

El potencial de las redes sociales se sustenta en que existe una percepción transversal y consolidada acerca de su mayor utilización en el corto plazo. A pesar de que un 64% declara tener sólo un 20% del presupuesto o menos para realizar comunicación y marketing digital, un 65% afirma que esta situación va a mejorar en comparación a 2015 y un 93% afirma que esto efectivamente sucederá el presente año. Vinculado a lo anterior, las expectativas sobre el uso de redes sociales para la comunicación y el marketing son altas. Así, un 74% considera que un aumento de la inversión en esta área es muy necesario, mientras que un 25% declara algo necesario y sólo un 1% nada.

Las cifras anteriores determinan, que si bien es cierto que el concepto de marketing digital ya está instaurado en las empresas, aún hay brecha para el crecimiento. Así lo reveló el reporte anual entregado por IAB Chile ³⁹, el cual arrojó que este sector tuvo un incremento de un 19,5% el 2014 respecto de 2013, llegando a un total de 125 millones de dólares. En Estados Unidos, esta cifra es de un 21% y para el 2016 se estima un crecimiento del 35%, equivalente a 4.995 millones de dólares.

David Edelman y Jason Heller ⁴⁰ explican cómo las operaciones digitales de marketing pueden transformar los negocios, ellos comentan que las operaciones de comercialización no son ciertamente la parte más atractiva del sistema, pero cada vez la más importante. Las empresas que no pueden seguir el ritmo de evolución del comportamiento del consumidor, implicaría un gran riesgo para el éxito de la estrategia, para evitar esto, es necesario contar con un personal calificado, procesos eficientes y un apoyo potente de la tecnología.

Los autores mencionan cinco elementos fundamentales para llevar a cabo correctamente las operaciones de marketing en esta nueva era digital: (1) conocer al cliente, (2) la entrega de una experiencia superior, (3) la selección correcta de la tecnología de marketing, (4) la implementación adecuada de los procesos y su gobernanza, (5) usar mejores indicadores para impulsar el éxito. Estos cinco componentes requieren comunicarse y centralizarse en una unidad común para que finalmente las empresas puedan obtener el máximo potencial de esta nueva era digital. Las agencias digitales deberán replantearse y descubrir cómo cubrir de mejor manera estas nuevas necesidades.

3.3.8 Estudios de mercado

Por medio de encuestas y entrevistas realizadas a personas líderes de opinión, profesionales de agencias digitales y ejecutivos de empresas entorno al marketing digital (ver Anexo C.6), es que ha sido posible rescatar aspectos relevantes del mercado. El objetivo de esta actividad es la de contrastar los antecedentes de fuentes secundarias con los resultados obtenidos en los estudios primarios.

³⁹IAB Chile, "Estado actual de la industria digital y las tendencias que están modelando el futuro" (2014).

⁴⁰David Edelman, Jason Heller, "How digital marketing operations can transform business", McKinsey and Company (2015).

Estudio de tendencias y características de la industria Se realizaron encuestas a 23 profesionales que actualmente forman parte de la plana ejecutiva y staff de las principales agencias del país (nacionales e internacionales). Esta investigación busca comparar los resultados obtenidos de los estudios de la consultora Gartner respecto a las tendencias del marketing digital, con las apreciaciones y servicios que actualmente realizan o vislumbran las agencias locales. Para consultar el detalle de los estudios tanto de Gartner como de la encuesta revisar Anexos E.1 y D.1 respectivamente.

Para orientar el estudio es que se han planteado las siguientes hipótesis respecto al futuro del marketing digital:

1. El marketing digital está en un proceso de transformación, debe ser más inteligente, orgánico, reactivo e integrado. Esto se logra a través de actividades relacionadas al Big Data, al Marketing Analytics, al Internet of Things y a la implementación de plataformas tecnológicas integradas (Digital Marketing Hubs).⁴¹
2. El conocimiento acerca del negocio del cliente resulta cada vez más importante para crear el valor que necesitan y generar impacto en sus negocios. Aquí se busca identificar el nivel de cooperación y relación de los encuestados con sus clientes: "Partnership".

Respecto a la primera hipótesis, se les consultó explícitamente a los encuestados, si actualmente sus agencias ofrecían servicios relacionados a estas tecnologías. En cuanto a las actividades entorno al Big Data & Analytics, el 78,26% de los encuestados respondió que están inmersos en estas tecnologías. Respecto a Internet of Things un 18,75% contestó afirmativamente, mientras que para implementaciones integradas (Digital Marketing Hubs) un 38,71% dijo que lo están llevando a cabo. Estos resultados sacan a relucir que hay grandes esfuerzos en analizar la información, sin embargo, los temas estructurales de tecnología de marketing aún no están contemplados. Destacar que todas las afirmaciones, corresponden principalmente a las agencias más grandes de la industria. De acá se desprende que sus economías de escala y su recursos (capital y humano) les permitiría a futuro adoptar e invertir en estas tecnologías (ver figura 6).

⁴¹Consultar definiciones en glosario M.

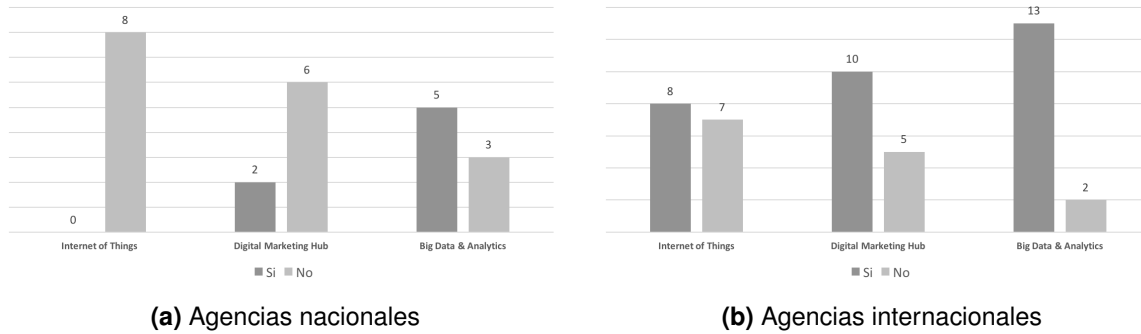


Figura 6: Adopción futura de tecnologías emergentes de las agencias

Fuente: Elaboración Propia.

Para la segunda hipótesis, se les solicitó que evaluaran en una escala de 1 al 5 (escala Likert⁴²), la importancia de destinar recursos y esfuerzos que les permita entender el negocio de sus clientes, conscientemente se les agregaron otras opciones más técnicas (tecnología e I+D) para evitar el sesgo a responder afirmativamente (ver figura 7). Claramente, están enfocadas más en la transacción que en el propio cliente.

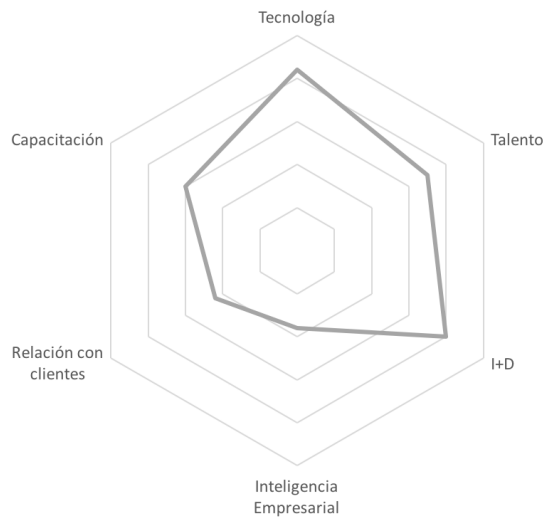


Figura 7: Esfuerzo de recursos que actualmente las agencias están destinando.

Fuente: Elaboración Propia.

⁴²Escala Likert: 1.Totalmente en desacuerdo, 2.En desacuerdo, 3.Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4.De acuerdo y 5.Totalmente de acuerdo

Estudio de la participación de mercado Este estudio busca validar la participación de mercado, identificando a los principales actores a partir de la lista que los encuestados entregaron en el estudio del Anexo D.1.

Los resultados son convincentes y congruentes con el estudio de los oferentes del mercado presentado en la sección 3.3.3. Las grandes empresas son catalogadas como los principales rivales de las agencias entrevistadas. Media Interactive (Omnicom Media Group) representa el 25,18% de las menciones, Publicis (MMS Communications Chile S.A) el 17,02%, Ansible (IPG Media Brands Chile) el 14,40%, Havas Digital Chile S.A. el 12,55%, Mindshare (Groupm Chile S.A.C/Wpp) el 6,89% y Otras agencias el 23,96%.

Estudio de las necesidades de los clientes de agencias de marketing digital Este estudio se realizó en función de los resultados obtenidos en las entrevistas a profesionales y ejecutivos de empresas nacionales que actualmente ejercen actividades en áreas comerciales y de marketing dentro de sus organizaciones. La estructura de las entrevistas se encuentran en el Anexo D.2.

Las necesidades de los clientes de agencias de marketing digital han sido resumidas de manera gráfica como lo muestra la figura 8.

Resultó sorprendente a la hora de revisar los resultados la convergencia de los relatos. Todos los entrevistados indican, que existe un cierto grado de corte comunicacional con sus agencias en términos de expresar sus necesidades. Las empresas actualmente están centradas en sacar provecho a las potencialidades de la era digital, ya que entienden que a partir de ellas pueden ser más competitivos, encontrar respuestas y nuevas oportunidades para su negocio. Mientras tanto, las agencias presentan pocos indicios de proactividad y conocimiento de del negocio de sus clientes, se siguen centrando más en el desempeño técnico (ROI, leads, conversiones) por sobre las actuales necesidades de sus clientes.

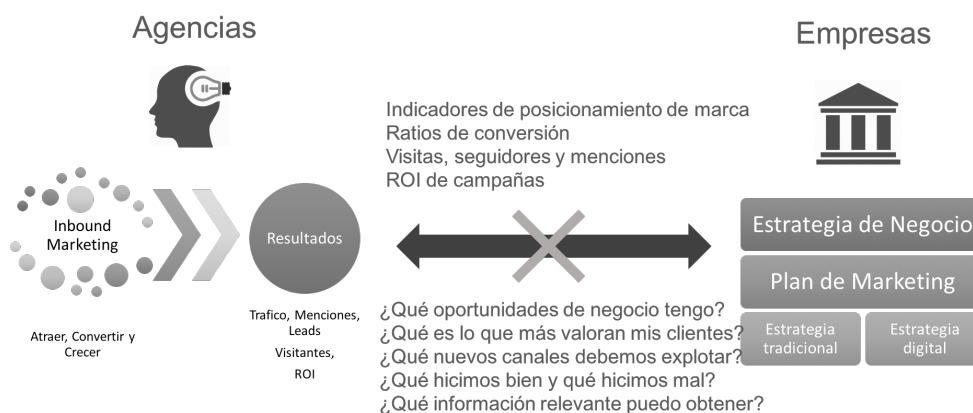


Figura 8: Necesidades de los clientes de agencias de marketing digital

Fuente: Elaboración Propia.

Este diagnóstico tiene mucha relación con un estudio realizado por Carolina Samsing, directora de marketing para latinoamérica en HubSpot (ver Anexo E.2). En dicho estudio se

describen las amenazas del modelo actual y qué aspectos las agencias deben considerar de cara al dinamismo del mercado y a las necesidades de sus clientes. La figura 9 ilustra un resumen de las acciones que ambas partes están realizando en los tiempos de hoy respecto a los desafíos digitales.

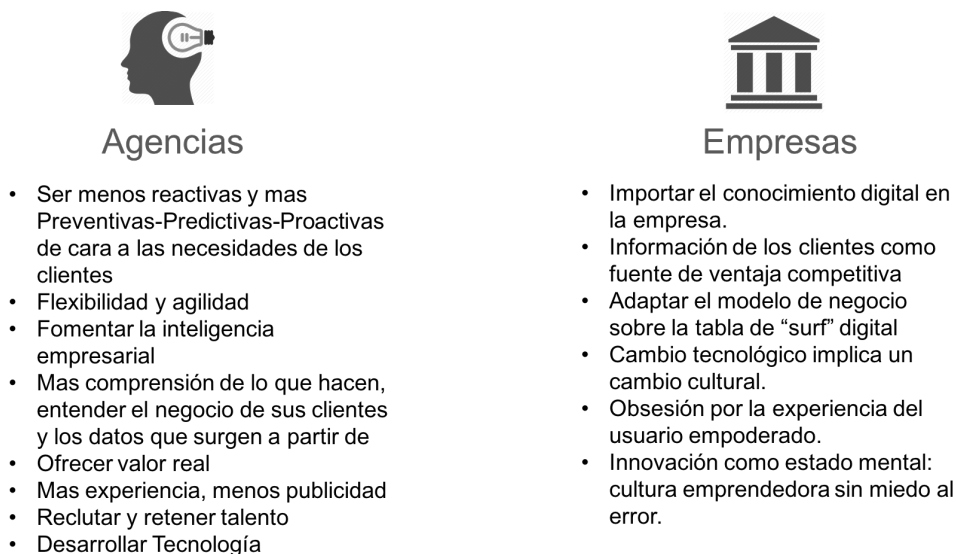


Figura 9: Acciones de las agencias y las empresas en el contexto digital

Fuente: Elaboración Propia.

Estudio del perfil del cliente Utilizando la metodología de Alexander Osterwalder [Osterwalder et al., 214] se procedió a crear el perfil del cliente en función de los resultados obtenidos en las entrevistas a profesionales y ejecutivos de empresas nacionales que actualmente ejercen en áreas comerciales y de marketing. Los detalles de esta encuesta se encuentran en el Anexo D.2.

Osterwalder recomienda que el proceso de captura de las tareas, frustraciones y alegrías de los clientes de empresas B2B debe ser desagregada⁴³, esto quiere decir que se deben identificar a todos los interesados del servicio.

Para el caso particular de una agencia de marketing digital, es posible detectar cinco partes interesadas en la búsqueda, evaluación y uso de los servicios.

1. Por un lado, está el tomador de decisión, este rol suele cumplirlo el gerente comercial o de marketing de la empresa, él está encargado de dirigir y ejecutar el plan de marketing,

⁴³El perfil del cliente agrupa de la manera más estructurada y detallada posible las tareas, frustraciones y alegrías de los clientes. Las Tareas: aquello que los clientes intentan resolver en su vida personal o laboral. Frustraciones: son los riesgos u obstáculos a los que se enfrentan los clientes cuando realizan esas tareas. Alegrías: son los resultados que quieren conseguir los clientes o los beneficios concretos que buscan.[Osterwalder et al., 214]

optimizar el presupuesto del área y por sobretodo, velar la consecución de los objetivos que la compañía le ha trazado. Debe lidiar con presiones, incumplimiento de plazos y tareas, buscar formas para medir el desempeño de las actividades y finalmente comunicar de manera efectiva los lineamientos del área. Su principal alegría es la consecución de los objetivos propuestos.

2. El segundo actor importante suele ser el directorio y resto de la plana ejecutiva. Ellos esperan que los objetivos de negocio se cumplan. Trazan la estrategia de la compañía.
3. También se encuentra el gerente de tecnología. Ante cualquier nuevo desarrollo o impacto tecnológico en la compañía, él es el responsable de implantarlo de manera correcta. Por tanto, siempre tendrá voto en las recomendaciones. Suele ser un asesor importante en esta materia.
4. Los analistas y jefaturas, suelen ser los usuarios finales de los servicios de marketing digital, por lo tanto, las bondades de los servicios tienen un impacto directo en su rendimiento. La aprobación o rechazo de estos actores resulta importante. Ellos suelen estar más actualizados en materia de tecnología, tendencias y herramientas que el mercado ofrece. Pueden tener cierta cuota de influencia.
5. Finalmente, están los influyentes y expertos en la materia, que directa o indirectamente se relacionan con el tomador de la decisión. Pueden ser pares externos de otras empresas, líderes de opinión, consultores, entre otros.

En el Anexo D.3 se encuentra el desarrollo completo del perfil del cliente del modelo de Osterwalder.

Estudio de las variables relevantes de decisión en la elección de una agencia En base a las entrevistas realizadas y detalladas en el Anexo D.2 se han podido desprender algunas de las variables que pueden influir en la decisión de compra o selección de servicios de una agencia digital.

La figura 10 muestra un radar con los 8 elementos que se han considerado en el estudio y que los entrevistados le han asignado una puntuación de 1 a 5 respecto a la importancia en su decisión. Como se puede apreciar existen 3 elementos diferenciadores: cercanía, valor agregado de los servicios y precio. Por otra parte, elementos como creatividad, calidad del trabajo, profesionalismo y proactividad quedan en una segunda categoría de importancia. Finalmente, el conocimiento no parece ser tan primordial.

En adición a lo anterior, a continuación se describen algunos factores cualitativos obtenidos desde las entrevistas que complementan los elementos estudiados hasta ahora.

1. Cercanía: Esperan tener una relación cercana con las agencias digitales, que mas que una relación cliente-proveedor fuera una relación de "partner" en la que exista mutua colaboración y particularmente la agencia se involucre con la empresa que la contrata y conozca su negocio.



Figura 10: Variables de decisión en la elección de una agencia

Fuente: Elaboración Propia.

2. Valor agregado: Inteligencia empresarial, capacidad de analizar datos y desarrollar una comprensión mas profunda del negocio.
3. Precio: Experiencia de la agencia digital y el ahorro en dinero que se obtiene al contratarla versus tener el servicio internamente.
4. Creatividad: Expectativas en cuanto al nivel de creatividad e innovación.
5. Profesionalismo: Esperan que las agencias posean unidades de inteligencia de negocios que apoyen a la toma de decisiones y la planificación estratégica.
6. Proactividad: Capacidad de entregar valor real, encontrar respuestas a los problemas de negocios.

3.3.9 Análisis competitivo

Dado a los antecedentes recolectados hasta ahora de la industria y el mercado, parece sensato realizar un análisis competitivo utilizando las cinco fuerzas de Porter.[Porter, 2008] Para este análisis se ha utilizado como material referencial y de contraste el trabajo realizado por Ariel Jeria de IAB. [Jeria, 2015]

Amenaza de nuevos entrantes La barreras de entrada suelen ser bastante altas debido a los siguientes factores:

- **Economías de escala:** Los principales actores que son las grandes empresas internacionales poseen un liderazgo en costo importante, gozan de recursos, herramientas y

desarrollos previamente realizados que pueden fácilmente importar al territorio nacional. Por otro lado, ostentan una cantidad importante de alianzas con otros competidores con el fin de disminuir aún más sus costos.

- **Beneficios de escala:** Resulta difícil competir con agencias de mayor trayectoria con una cartera de potente clientes, los compradores posiblemente confíen más en este tipo de empresas.
- **Requerimientos de capital:** Si bien es cierto existen mercados de nicho entorno al marketing digital, las agencias que buscan tener un liderazgo o abarcar una gran porción de los servicios demandadas por este mercado, deberán invertir grandes sumas de recursos financieros para poder ser competitivos.
- **Ventajas de los actores establecidos:** Independientemente del tamaño, las agencias establecidas poseen una ventaja respecto a los nuevos entrantes, por un lado, debido a la experiencia adquirida en el rubro, eficiencia, pero por sobretodo, sus marcas ya están instauradas y posicionadas en el mercado.

Poder de los proveedores El poder de los proveedores resulta ser alto, por diversos motivos que se indican a continuación:

- **Mercado concentrado de los proveedores:** Las agencias de marketing digital resultan tener una cantidad importante de proveedores para poder operar su negocio principal. Los proveedores van desde diseñadores o community managers⁴⁴ freelance hasta empresas internacionales prestadoras de servicios de infraestructura tecnológica, estudio de mercado, inteligencia comercial, entre otras. El servicio entregado por estos proveedores resulta ser muy especializado y a veces muy difícil de conseguir, por lo tanto, su poder de negociación resulta ser alto al conocer esta ventaja.
- **Independencia del mercado del cliente:** Empresas internacionales como Google, Amazon o Microsoft no dependen completamente de la industria específica del marketing digital, pues tienen otras fuentes de ingreso. Actualmente las empresas tecnológicas tienen una función primordial en esta industria.
- **Costos por cambio de proveedor:** Muchas agencias adaptan sus operaciones a partir de la estructura de sus proveedores, por lo que cambiarlos implicaría una incursión de gastos importante.
- **Diferenciación de los servicios:** Muchos productos o servicios ofrecidos por los proveedores resultan ser diferenciados y difíciles de conseguir en otro lugar.

⁴⁴El Community Manager es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en Internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, cualquier usuario interesado en la marca.

- **Amenaza por parte del proveedor a integrarse a la industria:** La industria posee una integración vertical importante con sus proveedores, por lo tanto, si hay descompensaciones importantes en los márgenes y en los incentivos, puede generar que los proveedores evalúen ingresar al mercado.

Poder de los compradores El poder de los proveedores resulta ser medio-alto por los siguientes motivos:

- **Captura del valor por parte de los clientes:** Los clientes poderosos, entendiéndose como poderosos, a grandes empresas líderes de su mercado, son capaces de capturar más valor si obligan a las agencias a bajar sus precios, teniendo un perjuicio directo en la rentabilidad de la industria. El poder de estos compradores tiende a ser muy alto, ya que pueden amenazar con elegir otra agencia del mercado, porque saben que pueden elevar el prestigio de la agencia por trabajar con ellos.
- **Costos del cliente por cambio de proveedor:** Los costos asociados al cambio de un proveedor por parte de las empresas que consumen servicios de marketing digital suelen ser altos, debido a que existen desarrollos tecnológicos que se ciñen a una estrategia de mediano-largo plazo.
- **Amenaza por parte del cliente de integrarse a la industria:** Las actividades de marketing digital están cada vez más integradas en los procesos internos de las compañías así como también en sus estrategias, por lo que pueden evaluar realizar este trabajo ellos mismos.

Amenaza de sustitutos Si bien esta amenaza está latente en la industria, se anticipa un nivel medio-bajo en el corto plazo, las razones se detallan a continuación.

- **Empresas de tecnología:** Muchas empresas de tecnología generan soluciones que modifican la dinámica de la industria constantemente, si el mercado sigue creciendo éstas pueden aprovechar sus economías de escala para ingresar.
- **Empresas líderes de su sector:** El entorno en el cual se mueve el mundo actualmente ha llevado consigo cambios importantes en la conducta del consumidor, teniendo un alto impacto en los modelos de negocio de industrias tradicionales mencionadas en la sección 3.3.4. Es por lo anterior, que muchas empresas líderes de estos sectores se encuentran actualmente en un proceso de digitalización, lo que puede llevar en el corto-mediano plazo a prescindir de proveedores de marketing digital, pero esto les llevará tiempo, ya que no es un proceso fácil y rápido de conseguir.

Rivalidad La rivalidad es muy alta debido a los siguientes factores:

1. **Mercado concentrado:** Como se pudo apreciar en la sección 3.3.3, existen un grupo acotado de participantes que abarca casi todo el mercado. Por lo tanto competir por tamaño o potencia resulta ser una tarea muy difícil para los nuevos entrantes.

2. **Barreras de salida:** Para los principales actores, salir de la industria no es una opción, están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico mismo de la industria.

3.3.10 Consideraciones finales

El resumen de las 5 fuerzas de Porter ilustrado en la figura 11 sin lugar a dudas muestra un panorama no muy alentador desde el punto de vista competitivo. Un mercado muy concentrado, donde pocos competidores llevan el rumbo de la industria y marcan las reglas del juego, sus economías de escala, alianzas y poder de inversión las hace demasiado fuertes para los nuevos entrantes. El panorama anterior sin lugar a dudas deja la sensación de que los incentivos para las nuevas agencias de entrar a disputar cierta cuota de mercado se esfumen, pues las barreras de entrada resultan ser muy elevadas.

Por otro lado, tanto las empresas consumidoras como proveedoras de la industria constantemente están generando presiones sobre los precios con el objetivo de capturar un mayor valor, esto trae como consecuencia una merma en la rentabilidad promedio de la industria.

Finalmente, al tratarse de una industria que crece en la misma línea de la industria de la tecnología, nuevos actores amenazan con entrar al mercado en el rol de sustitutos. Empresas consumidoras y proveedores importantes de la industria en algún momento evaluarán si es conveniente o atractivo (para el caso de los proveedores) entrar al mercado en la medida que éste siga creciendo a las tasas que lo está haciendo el día de hoy.

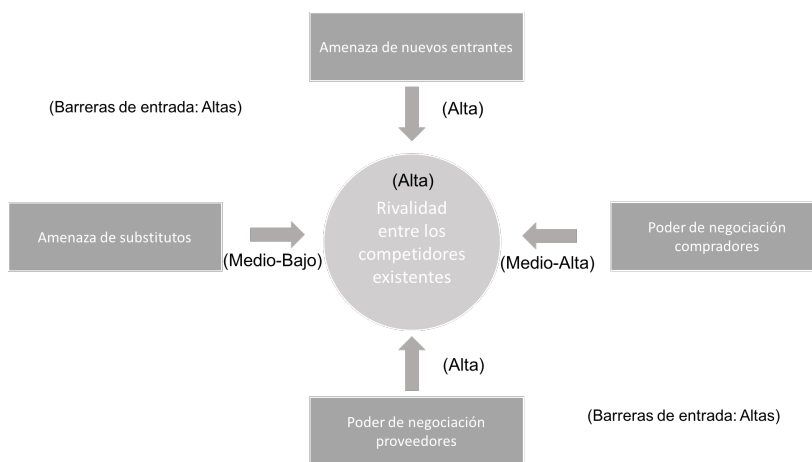


Figura 11: Análisis competitivo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración Propia.

Sin el desmedro de lo antes expuesto, es relevante mencionar que se vislumbran varios nichos de mercado ocultos y que muchas startups, pequeñas y medianas empresas están comenzando a satisfacer. Éstos emprendimientos o agencias, cumplen un rol importante en términos de innovación y nuevas ideas para la industria, sus trabajos suelen estar focalizados

en un área específica del marketing digital las cuales buscan dar respuesta a los actuales y futuros desafíos digitales de las empresas.

Este tipo de agencias digitales cuentan con una tipología distinta, poseen un enfoque mucho más tecnológico, creativo e innovador que el promedio de la industria. Internacionalmente estas nuevas agencias están siendo catalogadas como el futuro del marketing digital ("Mar-Techs"). Ellas están completamente enfocadas en implementar nuevas formas de crear marketing en base a las nuevas tendencias tecnológicas.[Warikoo, 2016]

4 Estrategia

"Cuando en una organización todos piensan lo mismo es porque nadie piensa."

— **Arnoldo Hax, El modelo Delta.**

En base a los antecedentes y conclusiones del capítulo anterior, es que se procederá a definir la estrategia de la agencia. Utilizando el modelo Delta [Hax, 2013] se pretende conseguir un posicionamiento que busque una constante integración con el cliente, cuya propuesta de valor intente siempre potenciar el rendimiento de su negocio.

Como se pudo concluir en el capítulo anterior, resulta inviable centrar una estrategia basada en la competencia, debido a las características intrínsecas de la industria. La nueva agencia que se pretende construir, por esencia, jamás verá ni centrará a la competencia como un referente de gestión porque cree que el enfoque tradicional no satisface los nuevos desafíos que las empresas requieren en el ámbito digital, tampoco creará ni pretenderá forjar su curso de acción en base al pasado y presente de la industria, la idea es no reafirmar viejas prácticas.

El objetivo fundamental de la agencia, será lograr un rendimiento financiero superior y sustentable en el tiempo, a través de un negocio distintivo que comprenda verdaderamente las necesidades de sus clientes, logrando así un vínculo afectivo de largo plazo con ellos.

Con el fin de poder definir una estrategia de negocio atractiva, fresca y moderna es que se recurrirá a las herramientas que el modelo Delta propone, denominadas tareas estratégicas y que se encuentran ilustradas en la figura 12.⁴⁵

4.1 Posición estratégica

La estrategia de la agencia buscará siempre entregar soluciones integrales relacionadas a la inteligencia empresarial que se pueden desprender del mundo digital de sus clientes, todo esto, por medio de una vinculación que intente potenciar las capacidades del mismo y que le permitan abordar sus necesidades críticas (ver figura 13⁴⁶). Esto se conseguirá por medio de una cercanía con el cliente (redefinición de la relación con el cliente), transfiriendo capacidades sustanciales y conocimientos (integración con el cliente), y proveyendo un espectro completo de productos y servicios que satisfaga la mayoría, si no todas, sus necesidades (amplitud horizontal).

La agencia se centrará en las economías del cliente, esto quiere decir, que parte de sus esfuerzos estarán focalizados en entender su negocio, en otras palabras, entender la rentabilidad de éste con el objetivo de desarrollar soluciones digitales inteligentes aplicables

⁴⁵Fuente: elaboración propia, en función del Modelo Delta.

⁴⁶Fuente: elaboración propia en función del Modelo Delta.

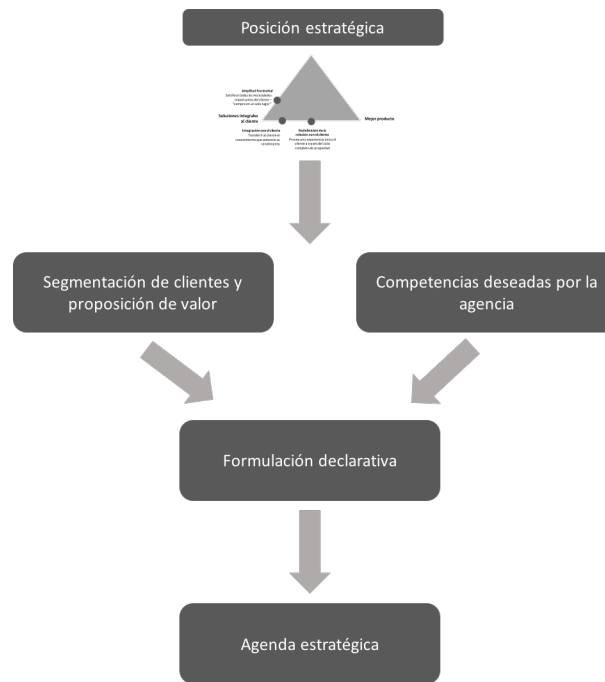


Figura 12: Tareas estratégicas modelo Delta

Fuente: Elaboración Propia.

a su negocio. De esta forma la agencia irá más allá de su propia cadena de valor, buscará integrarse a la del cliente cumpliendo el rol de empresa extendida.

Con el fin de comprender de mejor manera los ejes centrales de la estrategia, es que se procede a describir cada uno de ellos.

4.1.1 Redefinición de la relación con el cliente

La idea es redefinir la "experiencia" de cliente, la agencia buscará cautivar al cliente durante el ciclo completo de vida de la relación. Esto lo logrará atacando los puntos que actualmente las empresas demandan y que la industria no satisface por completo. Estos puntos fueron rescatados en el estudio de mercado de las variables de decisión del cliente expuestas en la sección 3.3.8 del capítulo anterior⁴⁷, los cuales fueron: Cercanía, valor agregado y precio.

Para lograr la cercanía con el cliente, será necesario abandonar por completo los canales tradicionales, la agencia generará una interacción que conduzca a la personalización y al vínculo afectivo de largo plazo con el cliente. Esto se logrará por medio de interacciones directas con las partes involucradas en el proceso, es decir, que el gerente de marketing conozca personalmente al director ejecutivo de la agencia y que todos sus asesores o involucrados en el proceso de decisión tengan una contraparte especializada dentro de

⁴⁷Hax indica que el estudio de los competidores es esencial para lograr la cautivación del cliente. "Estudia a los competidores para no imitarlos".



Figura 13: Competencias deseadas

Fuente: El modelo Delta.[Hax, 2013]

la agencia y que ésta sea permanente. El objetivo central es transmitirles que se serán escuchados, acompañados y asesorados durante toda la relación con la agencia.

Respecto al valor agregado, es necesario comunicar la originalidad y el valor de las propuestas a través de una estrategia comunicacional efectiva que explique el impacto positivo en la rentabilidad y en los objetivos de negocio de la empresa. Es primordial manejar el lenguaje técnico y características propias de su negocio, para esto, un área de estudio especializada de las industrias de los clientes dentro de la agencia tendrá un rol preponderante.

Finalmente, respecto al precio, un factor muy importante para los clientes, será abordado a través de una estrategia de negociación transparente en donde ambas partes puedan capturar el valor que desean de manera justa y de acuerdo a sus expectativas.

4.1.2 Integración con el cliente

La idea es establecer una gran red de conexiones con el cliente que no necesariamente estén vinculadas al ámbito específico en cual se está trabajando, sino más bien, a todo el espectro de sus actividades. Con lo anterior, la agencia podrá transmitir todas sus capacidades al cliente y éste último podrá sentir que se les podrá ayudar de muchas formas diferentes. Para lograr lo anterior, resulta primordial tener un conocimiento granular del cliente, entendiendo eficazmente sus necesidades y capacidades.

4.1.3 Amplitud horizontal

Para lograr una solución integral para el cliente, la agencia deberá esforzarse por entregar un conjunto completo de productos y servicios que permitan satisfacer la totalidad de sus necesidades. Este conjunto de soluciones no debe verse como un montón de productos y servicios, sino más bien, como un conjunto integrado y diferenciado de soluciones que

funcionan de mejor manera que si el cliente lo realizara por separado a través de diversos proveedores. Si eventualmente, las necesidades del cliente superan las capacidades internas de la agencia, el contar con una red potente de empresas asociadas permitirá siempre poder estar en compañía del cliente.

4.2 Fuentes de ventajas competitivas

Con el fin de impulsar la posición estratégica, a continuación se mencionan las fuentes generadoras de ventaja competitiva

1. Conocimiento del negocio del cliente: La agencia tendrá internamente un departamento exclusivo de estudios e inteligencia comercial compuesto por un grupo multidisciplinario de ingenieros, tanto del ámbito de las finanzas como de la estadística y matemática. El objetivo de este departamento es generar constante conocimiento y análisis de las tendencias de la industria, y el mercado de los clientes, a partir de acá, se gestarán las propuestas a los clientes.
2. Tecnología: Para estar a la vanguardia, la agencia contará con un departamento de tecnología altamente capacitado con ingenieros jóvenes de alto potencial y con alto conocimiento técnico. El área de I+D estará enfocado en el desarrollo de nuevas tecnologías entorno al marketing digital. El estar inmerso en el mundo Open-Source y participar en eventos del desarrollo Web, Big Data y Data Science, le permitirá a la agencia siempre estar al corriente de las nuevas tecnologías.
3. Alianzas estratégicas: En el mundo de la tecnología esto es crucial para obtener economía de escala, en el corto plazo la agencia buscará tener diversas alianzas con los principales proveedores de tecnología. Inicialmente la agencia requerirá tecnología Cloud de Amazon, y de Software por parte de Google, y soluciones a medida generadas por empresas locales.

4.3 Segmentación de clientes y proposición de valor

Como se pudo ver en en la sección 3.3.4 del capítulo anterior, existe un número elevado de clientes potenciales en el mercado de marketing digital, por lo que resulta difícil entregar una propuesta concreta debido a las distintas realidades que actualmente ellos están enfrentando en sus industrias, sin embargo, independientemente del sector en el cual estén inmersos, es posible que compartan ciertos atributos y necesidades comunes y que la agencia deberá conocer para que pueda entregarles propuestas diferenciadoras y originales.

4.3.1 Mercado objetivo

Es importante recalcar y aterrizar el alcance de la estrategia, para ello se han determinado los atributos esenciales que conformarán el mercado objetivo de la agencia, los cuales han sido configurados de acuerdo al criterio de Roger Best.[Best, 2007]

Para poder detectar las necesidades de los futuros clientes y así determinar el mercado al cual se buscará apuntar, resultó necesario evaluar tres dimensiones. Por un lado está la "firmografía"⁴⁸ de la empresa, aquí se ha considerado el tamaño (volumen de ventas). Desafortunadamente en Chile, las empresas con menores ingresos no destinan recursos o simplemente no generan estrategias digitales de gran envergadura, es más, muchas de ellas ni siquiera poseen estrategias de marketing. Por otro lado, un punto importante es la cultura empresarial, se buscará apuntar a empresas que valoren la innovación tecnológica para sus áreas comerciales y de marketing con el fin de encontrar nuevas oportunidades para llegar a sus clientes. Finalmente, es necesario acotar el comportamiento de uso que harán las empresas de los servicios que ofrecerá la agencia, en este punto, se buscarán empresas que requieran cercanía, apoyo, asistencia, y un alto grado de compromiso y colaboración de sus agencias.

La figura 14 resume el mercado objetivo de la estrategia.

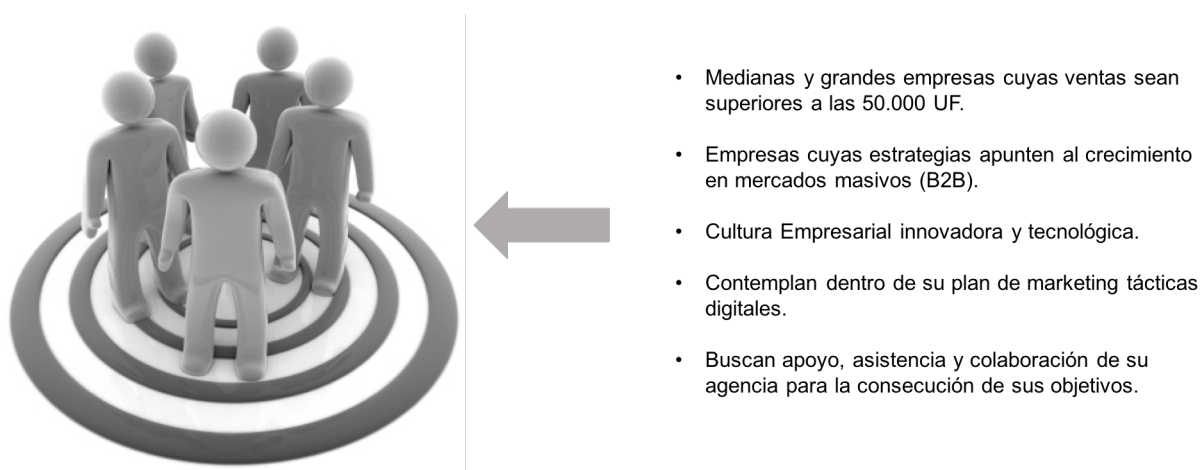


Figura 14: Mercado objetivo

Fuente: Elaboración Propia.

A partir de los factores expuestos, se pueden desprender varios sectores pertenecientes al mercado, algunos de ellos pueden ser: el sector de telecomunicaciones, retail, banca, salud, farmacéutica, viajes, educación, energía e inmobiliarias.⁴⁹ Debido a las grandes diferencias de sus negocios, es necesario contemplar otros atributos para entender mejor sus características, los cuales se encuentran expuestos en la tabla 4⁵⁰.

Claramente, los sectores resultan ser bastante heterogéneos en cuanto a las dimensiones analizadas se trata, sin embargo, esto sirve para desprender algunas de sus necesidades y los

⁴⁸La firmografía de una empresa la componen variables tales como: el número de empleados, volúmenes de ventas, número de ubicaciones, años de experiencia, entre otros.

⁴⁹Se han considerado estos sectores debido a la masividad de sus servicios y necesidades actuales de su mercado, pero dentro de la estrategia existe la consciencia de la existencia de más segmentos.

⁵⁰Fuente: Elaboración propia despreendida de los indicadores económicos obtenidos en los sitios de la SBIF, Cámara de comercio y SOFOFA.

distintos valores agregados posibles que se les puede ofrecer de acuerdo al nivel competitivo en el cual se encuentran y a las características propias de su mercado.

Una alta rentabilidad sumado a un nivel alto de concentración implicaría un importante nivel de competencia en la industria, casos como el retail, la banca, las farmacéuticas y salud, son algunos de ellos. A lo anterior, se debe agregar que todos ellos poseen un nivel medio-alto de digitalización y buscan ser líderes en este aspecto, constantemente estarán buscando nuevas formas digitales de llegar a sus clientes. Sectores de mediana-baja rentabilidad, con mediana-baja digitalización y un gran número de actores (educación, energía), tienden a ser atractivos en cuanto a oportunidades de posicionamiento digital se trata. Finalmente, el resto constituyen los casos intermedios que requieren abordar diversas áreas del marketing digital.

Industria	Rentabilidad	Nivel concentración	Tamaño mercado	Número actores	Nivel digital
Retail	A	A	A	M	A
Telecomunicaciones	M	M	A	M	A
Farmacéuticas	A	A	M	M	A
Salud	A	A	A	B	M
Educación	B	B	A	A	B
Banca	A	A	A	B	A
Energía	M	A	A	B	M
Inmobiliarias	A	B	M	M	M
Viaje	M	A	A	B	A

Tabla 4: Características cualitativas de los sectores (A:Alto, M:Medio, B:Bajo)

Fuente: Elaboración Propia.

4.3.2 Segmentación y propuestas de valor

Como se comentó en la sección anterior (sección 4.3.1), existen muchos sectores económicos dentro del mercado objetivo y que han de ser muy heterogéneos entre sí, sin embargo, se ha podido constatar que poseen ambiciones y necesidades similares.

La segmentación será basada de acuerdo a las actitudes y a la buena voluntad de los clientes de hacer negocios con la agencia.⁵¹ Existen empresas que están enfocadas en los costos, pero abiertas a recibir propuestas que les permitan obtener mayores beneficios. Hay otras que están dispuestas a generar cambios en pos de lograr mayor productividad o rentabilidad. Hay otras, que quieren consolidar lo que están realizando y pasar al siguiente nivel.

⁵¹Hax propone que cuando existen muchos sectores de mercado, no es suficiente segmentar al cliente en base a las aplicaciones que ellos realizan del producto, lo esencial es capturar y reconocer las distintas actitudes que los clientes tienen en aceptar una solución integral.

Es así como la agencia considerará los siguientes tres segmentos y que se encuentran ilustrados en la figura 15:

1. **Segmento A - Empresas que buscan consolidar su inteligencia empresarial digital:** Son empresas maduras en el ámbito digital⁵². Buscan ordenar y consolidar todo lo aprendido en procesos y plataformas integrales que trasciendan dentro de la compañía.
2. **Segmento B - Empresas ansiosas y dispuestas a explotar la información y encontrar respuestas para su negocio:** Son empresas que han experimentado avances digitales y vislumbran en ellas oportunidades de crecimiento para sus negocios, sin embargo, no poseen las capacidades o el conocimiento que les permita obtener el máximo beneficio.
3. **Segmento C - Empresas enfocadas en el costo-beneficio de los medios digitales:** Son empresas conscientes de las oportunidades y bondades de la inteligencia empresarial a partir de los medios digitales, pero invertirán siempre y cuando los beneficios sean claros y tangibles para su negocio.

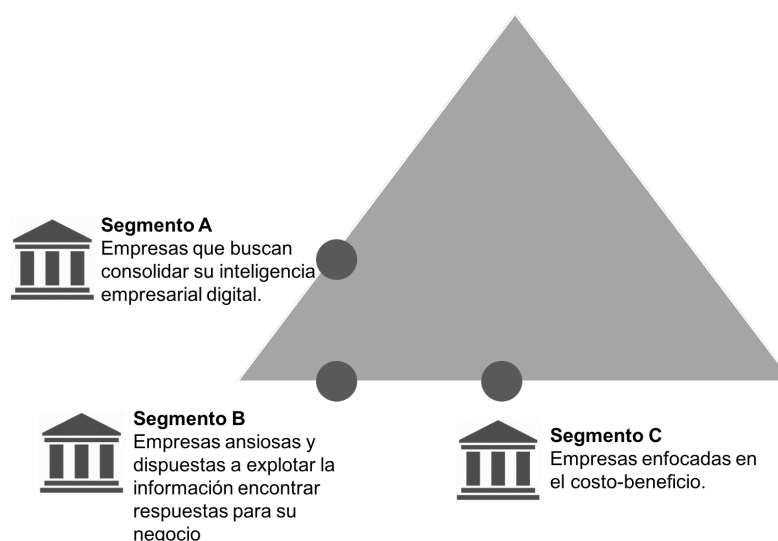


Figura 15: Segmento de clientes

Fuente: Elaboración Propia.

Como contraparte la agencia estará enfocada en entregar distintos grados de valor para los segmentos previamente definidos (ver tabla 5). Las propuestas se pueden categorizar en dos grupos: servicios de consultoría digital, y diseño e implementación de tecnologías de marketing (MarTechs). Las consultorías buscarán apoyar al cliente en temas medulares del marketing digitales, tales como diagnóstico, planificación, creación, evaluación, optimización de proyectos y estrategias digitales. Los servicios de diseño y desarrollo estarán enfocados en

⁵²Entiéndase como empresa madura, a las empresas que poseen una estrategia digital clara dentro de su organización.

entregar soluciones personalizadas e integrales en materia de tecnología de marketing a las empresas que necesitan inteligencia de marketing a partir de la explotación de la información digital.

Categoría	Entregas de valor	Descripción del valor
Consultoría digital	Diagnóstico digital	Estudio y diagnóstico del estado actual del negocio en materia digital e identificar nuevas fuentes de expansión en base a las tendencias tanto tecnológicas como de la industria del cliente.
	Estrategia y planificación digital	Formular una estrategia digital que se adecue a los objetivos de marketing y capacidades del cliente.
	Evaluación y Optimización digital	Evaluación de la actual estrategia digital del cliente con el fin de entregar propuestas de mejora que se ajusten a sus necesidades y su presupuesto.
	Tecnología digital	En función de las capacidades y necesidades del cliente, se proponen un conjunto de soluciones de infraestructura y herramientas que le permitan al cliente alcanzar sus objetivos de marketing digital.
Diseño y desarrollo	Marketing Analytics	Utilizando tecnologías entorno al Big Data se pretende unificar las distintas fuentes de información de los medios digitales e integrarlos con la información transaccional del cliente. Se proveerán herramientas para el análisis y explotación de la información. Esto permitirá hacer análisis de audiencia, efectividad de campañas, monitoreo de las tácticas, KPIs, entre otros.
	Marketing Intelligence	Utilizando tecnologías de Machine Learning se dispondrán de modelos de marketing que apoyen a las actividades diarias de los vendedores tales como segmentación de clientes, predicción del comportamiento de los clientes o personalización eficaz de mensajería, entre otras utilidades.
	Marketing Hub	Consolidación de todas las soluciones de marketing digital en un solo lugar.

Tabla 5: Propuestas de valor

Fuente: Elaboración Propia.

Finalmente, en la tabla 6 se presenta el cuadro final donde se resume proposición de valor para cada uno de los segmentos y la apropiación de beneficios tanto para ellos como para la agencia.

4.4 Competencias deseadas para la agencia

Para poder llevar a cabo las propuestas de valor a los distintos segmentos definidos en la sección 4.3.2, se procederán a indicar todas la competencias necesarias que requerirá adquirir la agencia.

Segmento de cliente	Entregas de valor	Beneficios para el cliente	Beneficios para la agencia
Segmento A	Tecnología Digital Marketing Analytics Marketing Intelligence Marketing Hub	Consolidación de su marketing digital en una sola solución integral y personalizada, orientada a la inteligencia empresarial.	Fidelidad del cliente. Vinculación afectiva consolidada.
Segmento B	Diagnóstico digital Estrategia y planificación digital Tecnología digital	Compañía y asesoramiento por parte de la agencia en sus nuevos desafíos	Integración con el cliente, se transmiten toda las capacidades de la agencia y se logra obtener un
Segmento C	Evaluación y Optimización digital	digitales. Beneficios claros y tangibles para su negocio	conocimiento granular del Redefinición de la relación con el cliente. Mejora de la experiencia, se genera un lazo con el cliente.

Tabla 6: Proposición de valor y apropiación de beneficios.

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.1 Competencias para la redefinición de la relación con el cliente

La redefinición de la relación y experiencia con el cliente se obtendrá a partir de las siguientes competencias:

- **Capacidad para atraer al cliente:** Contar con un departamento de marketing que sea capaz de posicionar y comunicar el valor de la marca será fundamental para que los potenciales clientes se sientan identificados y atraídos por la propuesta, y visión de la agencia.
- **Entender al cliente:** Entender las necesidades de las empresas no es un trabajo fácil, contar con una cultura organizacional que difunda estos valores a cada integrante de la organización será vital.

4.4.2 Competencias para la integración con el cliente

- **Orientación al cliente:** Acompañar al cliente en su desarrollo digital es una de las principales tareas de la agencia. El departamento de cuentas tendrá un enfoque de alta exclusividad donde la atención será íntima y personalizada.
- **Tecnología, investigación, desarrollo e innovación:** Para la diferenciación de productos, es necesario estar a la vanguardia respecto a las tendencias del marketing y a las ciencias de la computación. Con esto será posible entregar soluciones innovadoras y de verdadero impacto para el negocio de los clientes. El Big Data, la computación

Cloud, el Machine Learning, el Internet of Things, entre otros, son los campos necesarios que se deben dominar. Contar con un departamento I+D+i resulta esencial, donde los profesionales que lo integren sean expertos en éstas áreas del conocimiento.

- **Inteligencia empresarial:** Si la agencia es incapaz de entender el negocio del cliente, la misión de integrarse con él se convierte en una tarea prácticamente imposible. Contar con un departamento de investigación e inteligencia empresarial es de suma importancia, profesionales de las áreas de la economía y las finanzas serán los encargados de subirse al carro del conocimiento del cliente.

4.4.3 Competencias para la amplitud horizontal

- **Desarrollo de productos y servicios:** Un departamento de desarrollo de producto talentoso y creativo permitirá entregar propuestas diferenciadas para los clientes, que rompan esquemas, y que les permita alcanzar sus objetivos.
- **Relación con proveedores:** La agencia en pos de capturar y entregar valor a los proveedores, deberá tener una relación estrecha con ellos y crecer juntos.
- **Alianzas estratégicas:** Para lograr soluciones integrales, la agencia deberá contar con alianzas estratégicas tecnológicas que les permita mitigar las restricciones de sus capacidades en pos de abordar todas las necesidades del cliente.

4.5 Factores críticos del negocio

Además de las capacidades internas para conseguir la integración con el cliente, la agencia debe hacerse cargo de elementos intrínsecos del negocio y que resultan ser críticos para la estrategia:

1. **Gestión de la caja (Cash Management):** El departamento de administración y finanzas deberá ser capaz de administrar eficientemente la caja, con el objetivo de cumplir con todos los requerimientos de la operación de la agencia. Además de esto, poseer la habilidad suficiente para levantar nuevas fuentes de financiamiento en pos de generar inversiones que agreguen valor a la organización y cumplir con todos los compromisos de cara a sus acreedores.
2. **Cartera de clientes:** El equipo de marketing y ventas, además de atraer y generar conciencia de marca, deberá focalizar todos sus esfuerzos en pos de generar la mayor cantidad de contactos con los potenciales clientes y tener la capacidad de establecer lazos de largo plazo con ellos.
3. **Estrategia de precios:** Será de vital importancia generar una estrategia de precio que permita lograr el mayor valor para la agencia y para el cliente. Esto permitirá experimentar mejoras en sus utilidades.

4. **Talento, personas y cultura:** El personal será un elemento distintivo y de suma importancia para la agencia, es por esto que el departamento de gestión de personas y talento deberá construir una estructura y cultura organizacional que sintonice con esta visión. Deberá ser capaz de atraer al mejor talento del mercado así como también, generar la identificación y el compromiso del personal con la visión de la agencia.
5. **Tecnología:** Crear tecnología es una máxima en la filosofía de la agencia y el departamento de tecnología tendrá el rol de ser un referente en la industria nacional.
6. **Conocimiento Empresarial:** Contar con un departamento especialista de estudio e inteligencia empresarial que conozca las dinámicas de negocios de los clientes.
7. **Procesos de negocio:** Los procesos de la agencia se caracterizarán por ser ágiles, simples y eficientes, con el fin de cumplir los plazos, optimizar los costos, pero por sobretodo garantizar una satisfacción extraordinaria al cliente.

4.6 Declaración estratégica

La declaración estratégica busca aterrizar de manera simple, clara y sucinta todos los elementos que componen la estrategia. El objetivo es que sea interiorizado por cada persona que forme parte de la organización, que sea la hoja de ruta para cada una de sus acciones y decisiones dentro de la agencia. [Collins and Ruktad, 2008]

4.7 Misión, visión y valores

Misión *"Ayudamos a las empresas a conseguir sus objetivos comerciales y de marketing por medio de soluciones digitales diferenciadas, inteligentes y vanguardistas, centradas en las reales necesidades del cliente de hoy. Transformamos la información digital en verdaderas oportunidades de negocio porque contamos con el talento y el conocimiento para hacerlo".*

Visión *"Posicionarse como una agencia referente en inteligencia de marketing digital en un plazo de 6 años".*

Valores

- **Orientación al cliente:** El cliente será el centro del negocio. Los esfuerzos estarán en superar siempre sus expectativas.
- **Vanguardia:** Ir en línea con los avances tecnológicos y estado del arte del marketing digital.
- **Simplicidad:** Tanto los productos como los servicios y procesos de cara al cliente estarán centrados en darle la mejor experiencia, es decir, que lo ofrecido sea intuitivo y de fácil uso.
- **Trabajo en equipo:** El éxito sólo será posible a través de un trabajo integral de las personas que compongan la organización. El entorno de trabajo siempre fomentará la cooperación, las buenas prácticas y el respeto.

- **Innovación:** Que las propuestas realizadas a los clientes sean soluciones únicas y diferenciadas de lo ya existente.
- **Calidad:** Que el resultado de todo lo que se realice sea de excelencia y calidad.

4.8 Alcance

Productos Desde desarrollo de soluciones de Big Data y Analytics, hasta plataformas Hubs de inteligencia de marketing digital.

Servicios Desde consultorías de diagnóstico, evaluación, planificación, creación, y optimización de estrategias digitales, hasta el diseño de soluciones tecnológicas de marketing digital.

4.9 Agenda estratégica

Finalmente, con todos los elementos del proceso declarativo se procede a formular la agenda estratégica con los impulsores estratégicos, las dimensiones del plan de negocio, los responsables del cumplimiento y los objetivos de negocios asociados (ver tabla 7).

	Unidades de la organización						Procesos de negocio	Métricas	
	Dirección general	Administración y finanzas	Marketing y ventas	I+D+i	Personas y desarrollo del talento	Procesos LEAN			Estudio e inteligencia empresarial
Planificación financiera: Estructura de capital, financiamiento e inversiones	2	1						Gestión	Fin de la tarea
Estructura organizacional y reclutamiento	2	3			1			Gestión	Fin de la tarea
Modelo operacional y procesos de negocio			5	2	4	1	3	Operacional	Fin de la tarea
Desarrollo de producto y servicios			4	1		3	2	Innovación	Impacto de los beneficios
Relación con proveedores	1	2				3		Gestión	Impacto de los beneficios
Desarrollo de marca y comunicación del valor al mercado objetivo	2	3	1					Apuntar al cliente	Estudios de percepción
Captación de clientes	2		1	4			3	Apuntar al cliente	Impacto de los beneficios
Estudio de clientes y conocimiento empresarial			2	3			1	Apuntar al cliente	Fin de la tarea
Alianzas estratégicas	1	2				3		Gestión	Impacto de los beneficios

Tabla 7: Agenda estratégica

Fuente: Elaboración Propia.

5 Marketing

"La clave para retener a clientes es la satisfacción de los clientes. Un cliente muy satisfecho se mantiene leal más tiempo, compra más, habla favorablemente acerca de la empresa y sus productos, presta menos atención a la competencia y es menos sensible al precio."

— Philip Kotler, Economista.

En base a los impulsores estratégicos, a la propuesta de valor, a la filosofía de la empresa y a la investigación de mercado realizada, se buscará por medio del marketing mix, el desarrollo de un plan de marketing que constantemente motive y encante a los clientes, a través de una marca potente y una oferta diferenciada de productos y servicios.

5.1 Targeting, marca y posicionamiento

La estrategia busca llegar a un nivel de integración supremo con el cliente, esto quiere decir, ser el único solucionador de sus necesidades, por lo tanto, las empresas que buscan consolidar su inteligencia empresarial digital (segmento A⁵³) corresponden al segmento "high end" de la estrategia.⁵⁴ La definición del segmento objetivo quedaría así:

Target *Empresas nacionales B2C del territorio nacional que creen y sienten la era digital, y que vislumbran en ella, las respuestas que necesitan para satisfacer mejor a sus clientes y cumplir sus objetivos de marketing.*

5.1.1 Marca y posicionamiento

La agencia siempre se esmerará y entregará todo de sí, para guiar a sus clientes hacia nuevos y mejores "horizontes" en materia digital, marketing y tecnología, es por esto que la marca escogida es ORIZON DIGITAL, la cual intenta reflejar esta misión visionaria. La codificación empleada de la marca resulta ser formal, minimalista y sencilla, atributos que la agencia comparte e intenta transmitir, ya sea, en su forma de trabajar, así como también, en sus valores organizacionales. La idea es comunicar seriedad corporativa y elegancia.

Posicionamiento *Orizon digital, es un agencia comprometida y altamente vinculada a las necesidades de sus clientes, y que a través de una visión vanguardista de la tecnología,*

⁵³Ver en la sección 4.3.2 del capítulo anterior.

⁵⁴El término "high end" indica elementos de mayor grado de excelencia dentro de un conjunto determinado. El "low end" es lo opuesto.



Figura 16: Logo de la agencia

Fuente: Elaboración Propia.

el conocimiento de sus negocios, al talento y creatividad de su equipo, buscará guiar a sus clientes hacia nuevos horizontes en materia de marketing digital.

De acuerdo al posicionamiento previamente expuesto y como lo muestra la figura 17, es que el plan de marketing buscará ubicar a ORIZON DIGITAL dentro del espectro de las agencias que se caracterizan por tener un enfoque visionario entorno al marketing digital.

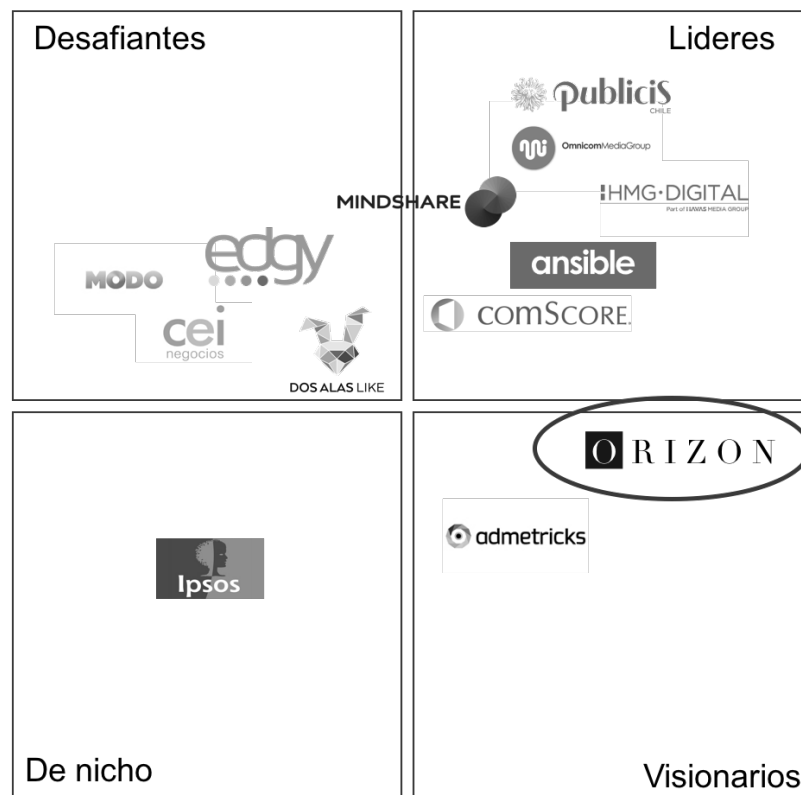


Figura 17: Posicionamiento de la agencia respecto a la competencia

Fuente: Elaboración Propia.

5.2 Objetivos de marketing

De acuerdo a la agenda estratégica, el plan de marketing se concentrará en tres elementos fundamentales:

1. Desarrollo de marca.
2. Generar conciencia de los nuevos desafíos del marketing digital.
3. Atraer y captar valor a los clientes.

5.3 Marketing Mix

A continuación se presentará el marketing mix en donde se expondrán las variables básicas de su actividad: producto, precio, distribución y promoción, en pos de impulsar el posicionamiento de ORIZON DIGITAL.

5.4 Producto

Se ofrecerán un conjunto de productos y servicios que busquen concretar la anhelada integración con el cliente en sus actividades de marketing digital. La figura 18 muestra el ciclo que la agencia abarcará dentro del desarrollo de estrategia de marketing digital.



Figura 18: Ciclo de vida de la estrategia de marketing digital.

Fuente: Elaboración Propia.

Por medio de servicios de consultoría y desarrollo de tecnologías integradas, se podrá lograr el cometido de abordar el ciclo completo. A continuación un detalle de los productos a ofrecer:

1. **Investigación, estrategia y planificación:** Cuando las empresas comienzan un nuevo ciclo de planificación digital, resulta necesario formalizar un proceso de diagnóstico de lo realizado hasta ahora, y de lo que se pretende lograr en el futuro en base a los objetivos de negocio y de marketing. La agencia ofrecerá este trabajo por medio de consultorías de estrategia de marketing digital.

Las consultorías estarán enfocadas de acuerdo a las necesidades del cliente y a las expectativas de los mismos:

- a) **Diagnóstico digital:** Estudio y diagnóstico del estado actual del negocio en materia digital e identificar nuevas fuentes de expansión en base a las tendencias tanto tecnológicas como de la industria del cliente. El producto final será un documento.
 - b) **Estrategia y planificación digital:** Formular la estrategia digital que se adecuó a los objetivos de marketing y capacidades del cliente. El producto final corresponderá a un documento que especifique los siguientes elementos.
 - Análisis externo: Macro y Micro análisis.
 - DAFO.
 - PREN, CAME o DAFO Cruzado.
 - Ventaja competitiva y orientación estratégica.
 - Segmentación y público objetivo.
 - Posicionamiento digital.
 - Marketing Mix.
 - Plan de acción o implementación y plan de actividades.
 - Hoja de ruta y KPI's.
 - Plan financiero y/o presupuesto.
 - Plan de contingencia.
2. **Tecnología de marketing:** Independientemente si es un plan táctico puntual o una estrategia de marketing digital completa, las empresas deben contar con los recursos y herramientas tecnológicas (infraestructura de hardware y software) suficientes que le permitan ejecutar sus actividades. El producto final corresponde a un documento con las especificaciones de las tecnologías de marketing (MarTech) necesarias para la ejecución de la estrategia y alineadas al presupuesto del cliente.
 3. **Diseño y Desarrollo:**
 - a) **Marketing Analytics:** Utilizando tecnologías entorno al Big Data y Analytics, se pretende unificar las distintas fuentes de información de los medios digitales e integrarlos con la información transaccional del cliente. Se proveerán herramientas para el análisis y explotación de la información. Esto permitirá hacer análisis de audiencia, efectividad de campañas, monitoreo de las tácticas, KPIs, entre otros.

- b) **Marketing intelligence:** Suite de modelos de marketing que permitirán apoyar las actividades del día del área de ventas y de marketing del cliente. El producto final será un servicio Cloud para la utilización de los modelos.
 - c) **Marketing Hub:** Plataforma que centraliza todas las actividades de gestión de marketing digital. El producto final, un sistema web "all in one" para la gestión y explotación digital de la organización.
4. **Ejecución:** Durante la puesta en marcha de las soluciones, la agencia dispondrá de servicios orientados al soporte, capacitación y cursos en torno a la solución y seguimientos periódicos de los objetivos estratégicos.
 5. **Análisis, evaluación y optimización:** El mercado es dinámico, al igual que la tecnología, las empresas constantemente tienen que estar replanteándose sus estrategias digitales. La agencia, ofrecerá un servicio de consultoría que se encargará de realizar el estudio y diagnóstico del estado del negocio del cliente en materia digital e identificar nuevas fuentes de expansión en base a las tendencias, tanto tecnológicas como de la industria del mismo. El producto final será un documento con las observaciones de mejora de cara a los nuevos desafíos del cliente.

Finalmente el mix de productos y servicios dentro del ciclo de vida de la estrategia de marketing digital se refleja en la figura 19.

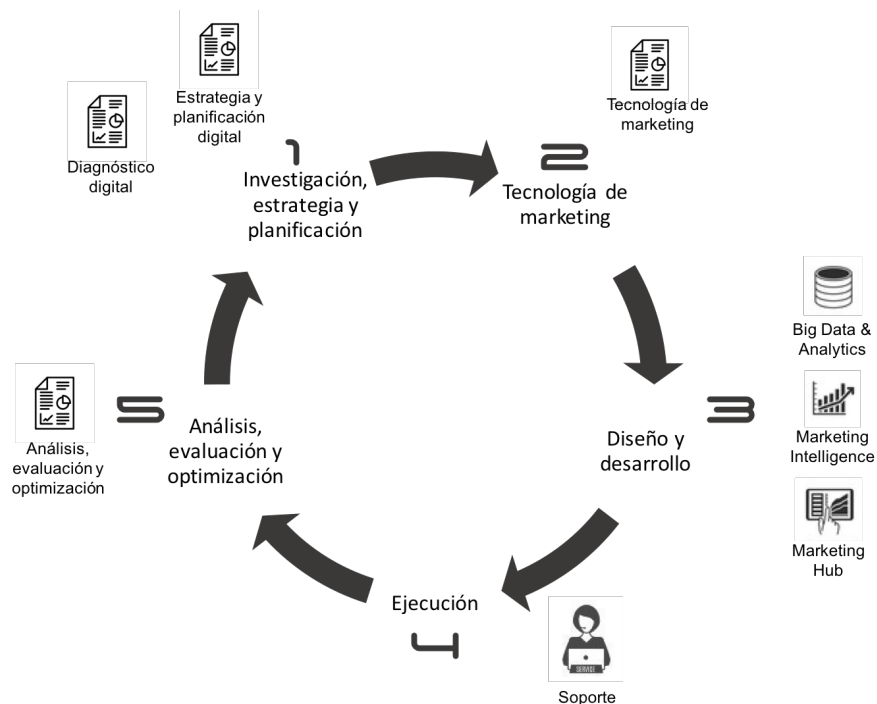


Figura 19: Productos y servicios en el ciclo de vida de la estrategia de marketing digital

5.5 Precio

La agencia está consciente que la estructura de precios en función del valor entregado a los clientes tendrán un impacto significativo en su salud financiera.⁵⁵ Para lograr esto, será necesario, por un lado, optimizar la estructura de costos, y por otro, saber medir el valor del tiempo de vida del cliente (CLTV). La figura 20 muestra la estructura básica para el establecimiento del precio.⁵⁶

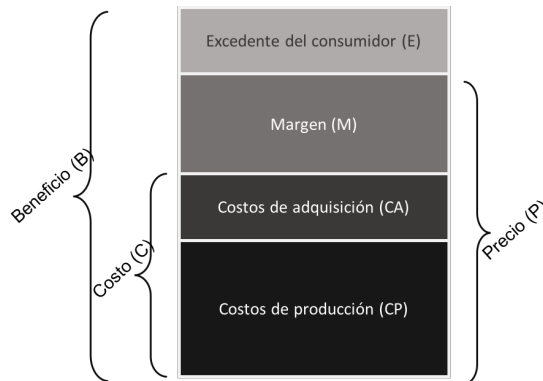


Figura 20: Estructura base de precios

Fuente: Elaboración Propia.

La agencia no utilizará una estrategia de precios fijos para sus productos o servicios, ya que dependerán de las necesidades de cada cliente y la complejidad de las mismas. Se harán esfuerzos para comunicar eficazmente el valor de la marca y de los servicios con el fin de poder incrementar la disposición a pagar del cliente. El equipo de ventas tendrá políticas de promoción en base a los flujos futuros esperados de los clientes, lo cual está en completa sintonía con el mix de productos que maneja la agencia, los cuales buscan acompañar al cliente en cada etapa del ciclo de vida de su estrategia digital.

Por otro lado, cuando la empresa alcance un nivel elevado de integración con el cliente y éste último tenga consciencia sobre los beneficios de la agencia, se espera utilizar una estructura de precios más personalizada basada en el valor.

5.6 Plaza

La agencia por esencia buscará generar una experiencia única y diferente al cliente cada vez que visite sus dependencias con el fin de establecer lazos, y a partir de ahí comenzar

⁵⁵Un estudio realizado por expertos en precios de McKinsey and Company y publicado en Harvard Business Review encontró que un 1% de mejora de precios genera un aumento del 11,1% en las utilidades de una empresa. <https://hbr.org/1992/09/managing-price-gaining-profit>

⁵⁶Estrategia basada en el capítulo 8 del libro Marketing Estratégico y en el artículo de Arjun Moorthy.[Best, 2007][Moorthy, 2014]

a gestar el negocio. La ambientación está diseñada para generar emociones de confianza y pertenencia. La figura 21 muestra el mapa de experiencia que regirá dentro de la organización.

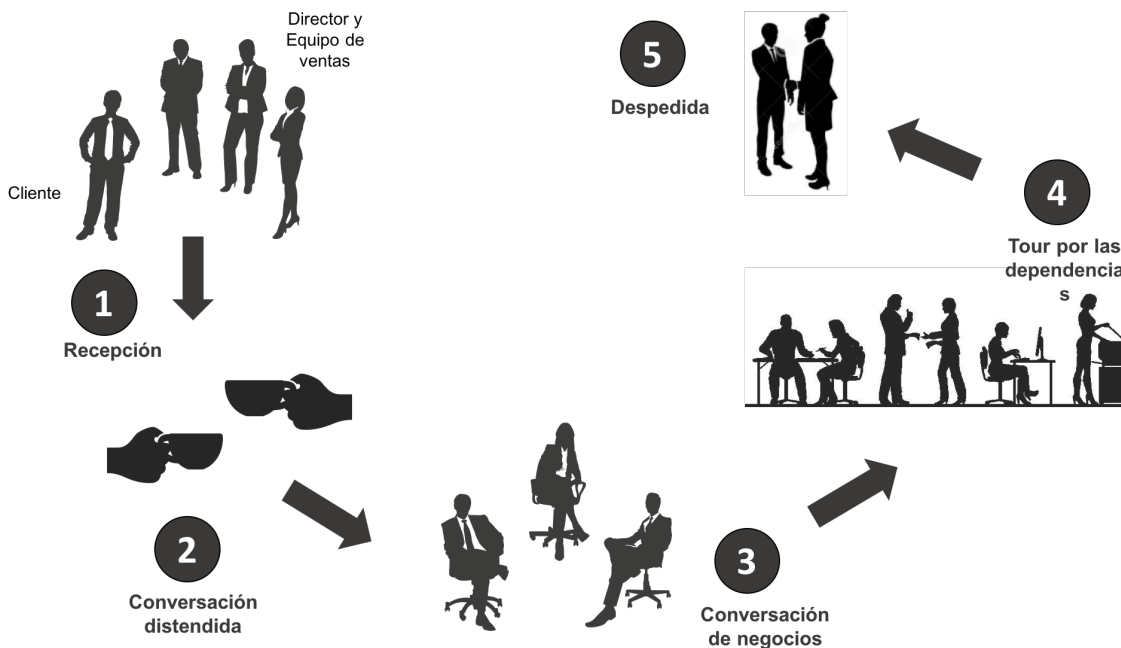


Figura 21: Mapa de experiencia del cliente

Fuente: Elaboración Propia.

1. **La recepción:** Es la carta de presentación de la agencia y por ende la más crucial. En muchos lugares esta etapa por más breve que sea, tiende a ser la menos considerada en la atención. Irregularidades como la desincronización o ausencia de alguno de los actores de la agencia en el día y hora de cita, no estará permitido, porque ellos serán los encargados de esperar y recibir al cliente, no existirá un recepcionista o secretaria a cargo de esta tarea. El cliente no llegará pensando que tendrá que registrarse y esperar sentado, al contrario, estará acompañado desde el minuto uno. El director de la agencia junto al equipo de venta designado estará esperándolo justo en la recepción.
Respecto al entorno, el cliente deberá sentir gusto por estar ahí, un lugar moderno, minimalista que evoque confort y elegancia. La figura 22 muestra la recepción.
2. **Conversación distendida:** El foco inicial de la cita, jamás será hablar de negocios, sino de conocer al cliente, en un ambiente distendido junto a un café en un lugar intermedio de las dependencias, no encerrados ni apartados de la atmósfera del día a día de la agencia. En este sentido, también se espera que el cliente, comience a impregnarse de la cultura de la organización, observando detalles a su alrededor. Algo importante, es que el equipo que acompaña al cliente, deberá tener la capacidad de capturar y evaluar en todo momento la disposición del cliente para esta actividad.
3. **Conversación de negocios:** No sólo será una instancia para hablar de cifras y productos, sino más bien una oportunidad para alinear visiones y perspectivas del negocio del cliente. El capturar sus necesidades es crucial en este ambiente íntimo.



Figura 22: Vista de la recepción de la agencia

Fuente: Elaboración Propia.

El equipo deberá hacer el calce entre las necesidades y las soluciones que la agencia provee.

En cuanto al ambiente, éste se hará en una sala de reuniones tradicional con las personas involucradas, pero de ninguna manera se tratará de un contexto formal y corporativo, al contrario, tiene que ser un ambiente que genere confianza y apertura de ambas partes. Se privilegiará la conversación verbal por sobre lo audiovisual, el equipo deberá ser capaz de expresar el valor en conceptos que el cliente se sienta identificado y vislumbre el mismo la solución. La figura 23 muestra la sala de reuniones.



Figura 23: Sala de reuniones

Fuente: Elaboración Propia.

- 4. Tour por las dependencias:** El mostrarle al cliente las dependencias y presentarle parte de equipo de la agencia, genera un ambiente de apertura y confianza hacia a él. El abrirle la familia y enseñarle cómo se realizan las actividades dentro de la organización le permitirá aterrizar todas las ideas y propuestas conversadas en las instancias anteriores

y relacionarlas con la dinámica del día a día de la agencia. La figura 24 muestra una panorámica general de las dependencias.



Figura 24: Panorámica de las dependencias de la agencia.

Fuente: Elaboración Propia.

5. **Despedida:** El cierre de la visita debe venir incluido con un mensaje de cordialidad e invitación de seguir en contacto con la agencia, ya sea para seguir discutiendo temas de su organización o para generar instancias de trabajo. Se le entregará un obsequio de cortesía y un material personalizado relevante para él y su negocio.

5.7 Promoción

Para promocionar la marca y comunicar el valor de la agencia se utilizará una estrategia multicanal que buscará estar presente en todas las etapas del proceso, desde la consciencia de marca hasta la decisión de compra del consumidor.[Court et al., 2016] La figura 25 muestra el mix promocional en cada etapa de este viaje.

1. **Consciencia de marca del cliente:** La agencia para el proceso de generación de consciencia del cliente, ha creado cuatro tipo de comunidades para abordar no sólo al tomador de decisión, sino que también a todos sus influenciadores.⁵⁷ En el caso del segmento objetivo, no sólo el gerente de marketing o el gerente comercial debe saber la existencia de la agencia, también lo debe hacer su grupo de recomendadores como puede ser el gerente de TI o sus pares de otros departamentos. Los usuarios finales son también muy importantes, ya que ellos son los que más experimentarán y

⁵⁷Recordar que el perfil de cliente B2B no sólo corresponde al tomador de decisión, sino que también a todas las personas que están alrededor de sus labores que forman parte de su organización.

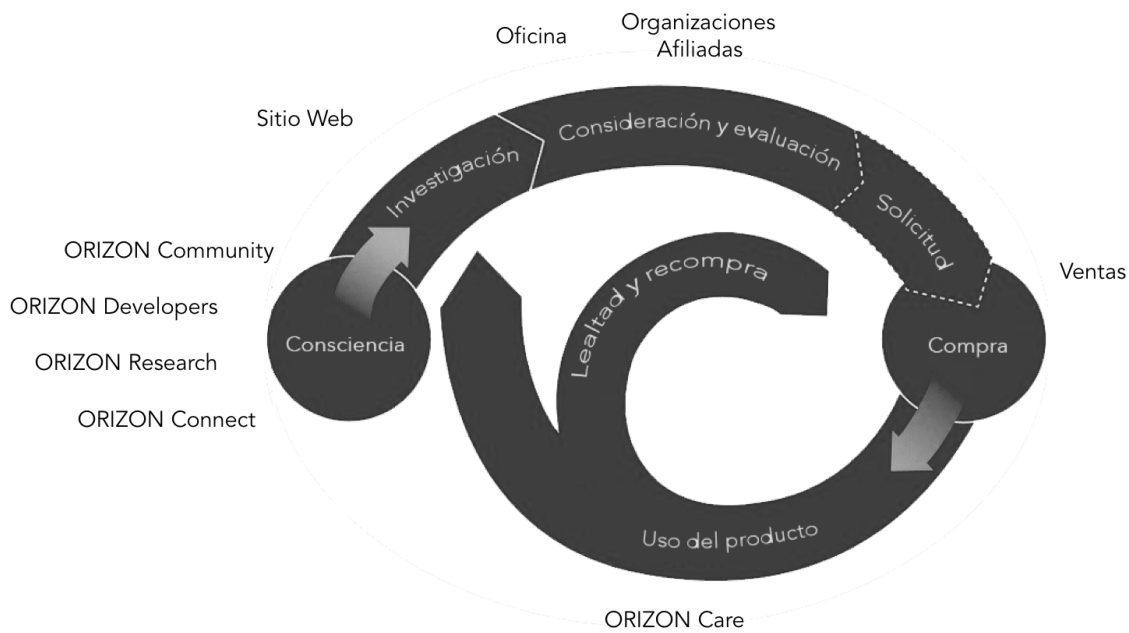


Figura 25: Viaje de decisión del cliente

Fuente: Elaboración Propia.

se relacionarán con los productos y servicios de la marca. Finalmente, la red profesional del tomador de decisión junto a los líderes de opinión en la materia son una fuente de asesoría también. A continuación se presentan las comunidades que la agencia ha creado para abordar esta etapa.

- a) **ORIZON Community:** Será responsable de transmitir la personalidad de la marca en las distintas redes sociales. Lo importante de esto no es la omnipresencia en los diversos canales sociales, sino que, ajustar la marca al enfoque propio de estas plataformas. Facebook, es una red masiva, principalmente de ocio y distracción, por lo tanto, el posicionamiento de esta red debe tener un rol más interactivo. Twitter por su lado, es la fuente mundial de información instantánea y de seguimiento de personas y marcas. Youtube, permitirá mostrar material audiovisual de la marca.
- b) **ORIZON Developers:** La marca no dejará de lado la comunidad de desarrolladores y apasionados por la tecnología, es por eso que el posicionamiento en las redes como Github⁵⁸, Meetup⁵⁹ y Stackoverflow⁶⁰ son primordiales. La agencia tendrá un

⁵⁸GitHub es una plataforma de desarrollo colaborativo para alojar proyectos de software. Es la red más popular de desarrolladores del mundo.

⁵⁹Meetup, es una plataforma de redes sociales creado por Scott Heiferman, Matt Meeker y Peter Kamali en el año 2002. Permite a sus miembros reunirse en la vida real via grupos unidos por un interés común como política, deporte, cultura, senderismo, etc.

⁶⁰Stackoverflow, es un sitio web que es utilizado por la comunidad de desarrolladores, en la cual otros desarrolladores pueden encontrar soluciones a problemas de programación en diferentes lenguajes.

alto espíritu por el Open Source⁶¹ y compartirá parte de su tecnología de marketing a la comunidad.

- c) **ORIZON Research:** La agencia también se dedicará a generar contenido y conocimiento para el mundo en materias entorno a la tecnología, el marketing y los negocios. Publicará estos contenidos en distintos medios como Primer, Medium⁶², así como también en el Blog oficial de su sitio Web.
 - d) **ORIZON Connect:** La agencia no sólo generará conciencia a partir de los medios digitales. Tan importante como los medios digitales, serán los medios tradicionales. La creación de instancias abiertas como conferencias, charlas, cursos, meetups y hackatons, permitirá tener un punto de contacto con los clientes y empezar a generar lazos con ellos.
2. **Investigación:** Una vez que el cliente conozca y sepa algo de la marca, la principal fuente de información para él será el sitio Web, el cual estará nutrido de una alta gama de contenidos relevantes para que el cliente. La idea no es que sólo indague en los productos y servicios ofrecidos, sino que también, perciba el espíritu y la misión de la agencia.
 3. **Consideración y evaluación:** El cliente tendrá dos vías para poder enfrentar esta etapa, ya sea mediante una visita a las dependencias de la agencia, así como también consultar a las organizaciones a las cuales estará adscrita como IAB o ACTI.⁶³
 4. **La solicitud y compra:** se realiza directamente en las dependencias de la agencia, a través del modelo de atención presentado en la sección 5.6.
 5. **Uso del producto:** ORIZON Care, se encargará de estar constantemente en contacto con el cliente, asesorándolo, acompañándolo y actualizándolo de las novedades de la agencia. Este trato será sumamente personalizado.

⁶¹El Open Source o Código Abierto, es el software distribuido y desarrollado libremente. Se focaliza más en los beneficios prácticos (acceso al código fuente) que en cuestiones éticas o de libertad que tanto se destacan en el software libre.

⁶²Medium es un servicio de publicación de blogs fundado por los cofundadores de Twitter Evan Williams y Biz Stone en agosto de 2012. La plataforma ha evolucionado hacia un híbrido de contribuciones no profesionales, profesionales y pagadas.

⁶³Asociación Chilena de Empresas de Tecnología de la Información (ACTI), es la principal comunidad de empresas de la industria de Tecnologías de la Información y Telecomunicación del país. Reúne a las empresas de los rubros de hardware, software, capacitación e integración de sistemas e internet.

6 Plan organizacional y gestión del talento

"Una gran visión sin grandes personas es irrelevante."

— Jim Collins, *Good to Great*.

La gestión del talento corresponde a uno de los ejes fundamentales de la estrategia, ya que ésta requiere de un personal talentoso, con alta capacidad creativa en temas de marketing, negocios y tecnología, y un fuerte compromiso. Es por esto, que resulta sumamente importante, crear un esquema organizacional que se sintonice con la visión y necesidades de la agencia.

6.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional estará compuesta por cinco departamentos como muestra la figura 26, esta estructura buscará ejecutar y gestionar las diversas tareas definidas en la agenda estratégica, así como también, velar por los factores críticos de éxito del negocio. La estructura implementada resulta ser bastante plana, con pocos niveles de jerarquía, la idea es que todos puedan aportar transversalmente en diversas materias, y no sólo al ámbito de su especialidad. El objetivo es establecer un conocimiento empresarial del negocio en cada uno de los colaboradores de la agencia.

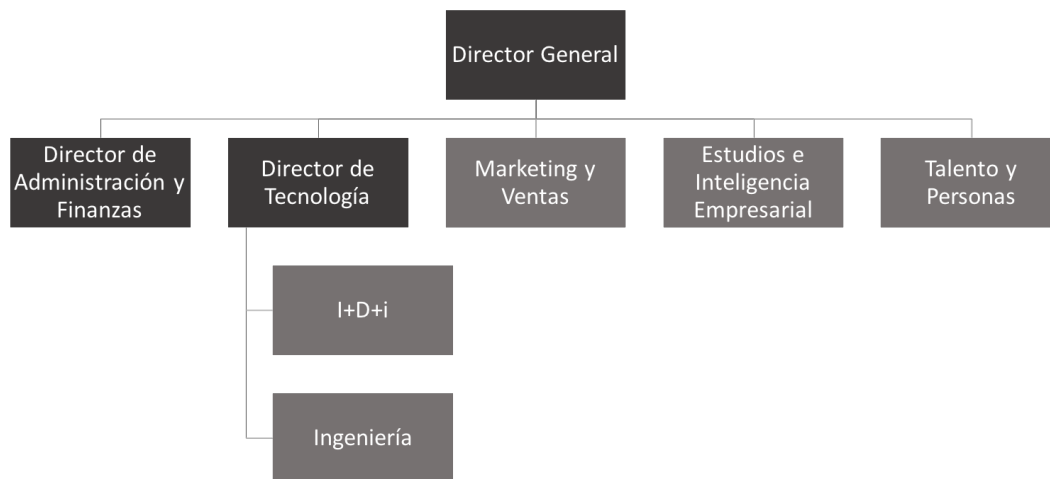


Figura 26: Estructura Organizacional

Fuente: Elaboración Propia.

1. **Dirección general:** Busca entregar las directrices estratégicas y de negocio de la agencia a todos los integrantes que forman parte de ella.
2. **Dirección de administración y finanzas:** Eje fundamental del negocio, debe velar por la salud financiera de la organización.
3. **Dirección y tecnología:** Tendrá dos objetivos principales: creación de producto (I+D+i) y desarrollo de tecnología (ingeniería).
4. **Marketing y ventas:** Deberá posicionar la marca, establecer vínculos de largo plazo con el cliente e incrementar el valor de los productos y servicios de la agencia.
5. **Estudio e inteligencia empresarial:** Departamento netamente enfocado en realizar estudios del mercado y el negocio de los clientes, en pos de entregar mejores soluciones. Es el elemento distintivo de la agencia: contar con una mirada estratégica y empresarial de cara al cliente.
6. **Talento y personas:** Deberá atraer y contratar a los mejores talentos que cubran las necesidades de la agencia y velar que su permanencia dentro de la agencia sea una experiencia profesional de jamás olvidar.

6.2 Plan de contratación, selección y reclutamiento del personal

El equipo de talento y personas será el encargado de ejecutar el proceso de selección, contratación y reclutamiento del personal. Éste proceso es de vital importancia para la agencia y, por ende, se deberá realizar con rigor si se pretende tener una ratio de rotación bajo en la organización. De mano a lo anterior, es que resulta necesario contar con un proceso de reclutamiento original con el objetivo de atraer individuos oportunamente, en suficiente número y con los debidos atributos y estimularlos para que soliciten empleo en la organización. La clave del proceso será la de identificar y atraer solicitantes capacitados e idóneos para los cargos que la agencia necesita.

6.2.1 Proceso de selección

El proceso de selección viene dado por las siguientes cuatro etapas:

1. **Pre-selección:** El objetivo no es otro más que reducir el número de candidatos a una cantidad adecuada para realizar las distintas pruebas programadas para más adelante. La forma de hacer esta preselección será basándose en los currículum vitae y antecedentes de los candidatos. En esta primera etapa deben descartarse a los candidatos que no cuenten con la formación adecuada necesaria para el puesto de trabajo o cuya experiencia profesional no sea suficiente. La preselección es difícil y ha de asumirse el riesgo de descartar a candidatos que podrían encajar bien para el cargo.
2. **Realización de pruebas:** Los candidatos que han superado la fase anterior suelen ser convocados para realizar una serie de pruebas. En ocasiones, lo primero que se hace es

una entrevista preliminar para establecer un primer contacto. Es por esto último que el proceso de pre-selección debe ser riguroso, con el fin de que esta primera instancia de acercamiento sea constructivo para el proceso y que sea valioso tanto para la agencia como para el candidato.

Las pruebas estarán enfocadas a determinar las aptitudes y personalidad del candidato, y evaluar que tan sintonizado está con la cultura y visión de la agencia. En adición a lo anterior, se realizarán tests psicotécnicos que permitan determinar su perfil. Finalmente, se realizarán pruebas relacionadas con el puesto en cuestión con un alto grado creativo, que saque a relucir las capacidades creativas y técnicas del candidato.

3. **Entrevistas:** Gracias a las pruebas anteriores se habrá podido conseguir un número reducido y óptimo de candidatos para la oferta de trabajo. Llegados a este punto, se procederá a conocerlos de forma individual atendiéndoles en una entrevista personal. El objetivo no es otro que corroborar que la información que se ha obtenido sobre el candidato en las pruebas anteriores sea la correcta. La entrevista será de tipo no estructurada, la idea es generar un ambiente de confianza y dinamismo entre los entrevistadores (gestora de personas y equipo completo del departamento del nuevo puesto) y el candidato.
4. **Fase final:** Tras la fase de entrevistas el número de candidatos se ha reducido al mínimo, por lo que ha llegado el momento de elegir a la persona o al grupo de personas que se incorporarán a la agencia. Para ello, ha de tenerse en cuenta toda la información recopilada durante las tres fases anteriores y ser lo más objetivo posible. Una vez tomada la decisión, se producirá la incorporación.

6.2.2 Proceso de reclutamiento

El proceso de reclutamiento tendrá un sólo objetivo: atraer al mejor talento joven del país. Para ello, se hará el uso intensivo de las comunidades en redes sociales, así como las instancias presenciales como congresos, universidades, meetups y hackatons para posicionar la marca y cultura de la agencia con el fin de que sea una empresa atractiva para el talento joven.

6.3 Política de trabajo, estructura de personal y remuneraciones e incentivos

La política de la agencia se enfocará en tres dimensiones: horizontalidad de funciones, incentivos y cursos, y capacitaciones. En la estructura no habrá jefaturas intermedias, todos los colaboradores tendrán directa relación con los líderes departamentales o directivos. La figura 27 muestra los tres niveles existentes y su rol en la agencia.

Esta estructura busca generar diálogos transversales dentro de la agencia, los directores comunican la visión y la estrategia de la organización, los líderes las aterrizan y modelan su ejecución, y los profesionales las implementan y mejoran, entregando feedback de lo que se podría mejorar desde el punto de vista de la ejecución. Esta política de trabajo fomenta el

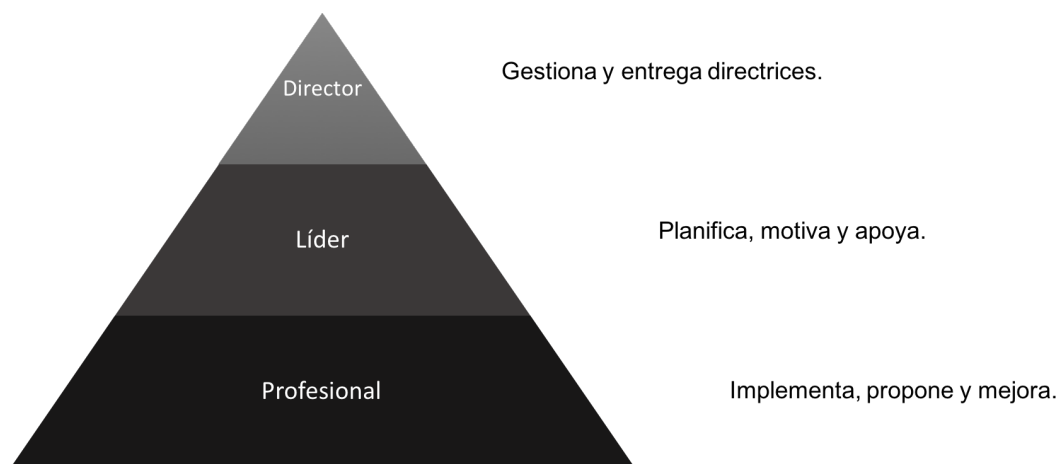


Figura 27: Estructura de cargos

Fuente: Elaboración Propia.

sinergia de todas las especialidades, generando una cultura de aprendizaje y que todos se sientan igual de importantes dentro de la organización. Que el director se sienta interpretado, que líder tenga libertad de acción, y que el profesional se sienta escuchado, es una máxima dentro de la agencia.

Por otro lado, las remuneraciones e incentivos estarán enfocados en entregarle al personal herramientas financieras, intelectuales y técnicas para su desarrollo personal y profesional. Las remuneraciones estarán diseñadas en base a las características y especialidades del cargo, sin embargo, buscarán encontrar la mayor equidad respecto a sus pares y al resto del mercado. Todos los profesionales (sin incluir el equipo directivo ni líderes), a partir de su segundo año dentro en la agencia, podrán buscar dentro del mercado cursos o diplomas que le sirvan no sólo para sus labores dentro de la agencia, sino que también para el resto de su vida. La idea es que puedan especializarse en organismos de alto prestigio del país e importar ese conocimiento dentro de la agencia con el objetivo de que lo puedan aplicar dentro de ella.

6.4 Habilidades y competencias requeridas del personal

Se esperan tener cinco perfiles dentro de la agencia, los cuales son:

1. **Líder:** Dependiendo del departamento, se requerirá jóvenes con experiencia entre 3-5 de las especialidades de ingeniería civil y comercial de las mejores 10 universidades de Chile⁶⁴. Deben ser personas con visión estratégica y orientados a la acción. Perfil DISC deseado: Influyente-Conciencioso.⁶⁵
2. **Ingeniero/Desarrollador:** Ingenieros civiles en computación o en informática de las

⁶⁴Consultar Anexo K para el ranking de las mejores universidades de Chile

⁶⁵Para más información sobre el perfil DISC consultar Anexo L.

mejores 5 universidades de Chile. Joven con no más de 2 años de experiencia. Apasionado por la tecnología, listos para nuevos desafíos y dispuestos al constante aprendizaje. Perfil DISC deseado: Concienzudo-Estable.

3. **Analista de Estudio:** Ingenieros comerciales o civiles industriales de las mejores 5 universidades Chile con no más de 3 años de experiencia, apasionados por la investigación, la economía y las finanzas. Perfil DISC deseado: Influyente-Concienzudo.
4. **Analista Marketing/Gestor de ventas:** Profesionales de la carrera de ingeniería comercial hasta 3 años de experiencia profesional, que tengan práctica o quieran desarrollarse en el mundo de la gestión comercial. Perfil DISC deseado: Influyente.
5. **Gestor de personas:** Ingenieros comerciales o psicólogos con experiencia demostrada en áreas relacionadas a la gestión de personas. Perfil DISC deseado: Influyente.

6.5 Plan de gestión del talento y plan de carrera

Tanto el equipo directivo como el grupo los líderes departamentales en conjunto con el área de personas, tendrán dentro de su gestión la responsabilidad de generar constantemente instancias de diálogo y cercanía con sus colaboradores, con el objetivo de evaluar constantemente su estado motivacional, emocional y profesional.

La agencia no cree en los procesos estándares de "feedback"⁶⁶ que muchas compañías suelen realizar, éstas tienden a ser una vez al año (o semestralmente) y están altamente enfocadas al rendimiento de corto plazo del colaborador. Por el contrario, si bien es cierto, la agencia realizará feedbacks, estas serán hechas una vez al mes y no necesariamente en instancias formales.

El equipo de personas y gestión del talento, actualizará constantemente los perfiles y se los comunicará debidamente a los encargados, con el fin de que ellos puedan hacer las gestiones y realizar mejoras. Además de lo anterior, tanto directores como líderes serán potenciados, brindándoles herramientas para que puedan realizar eficientemente esta labor.

Por otro lado, el equipo de personas se encargará de mantener un blog interno que deberá actualizar constantemente con contenido relevante relacionado a tópicos como: la felicidad dentro del trabajo, a la gestión y organización personal, trabajo en equipo y relaciones interpersonales. Los días viernes se realizarán talleres breves y aplicados, con el fin de interiorizar los contenidos y fomentar la convivencia.

Al ser una organización bastante plana, el plan de carrera no estará enfocado en la promoción de cargos, sino mas bien, en la movilidad horizontal y generación de oportunidades para el personal, la idea es que ellos puedan expandir su conocimiento en otras áreas que

⁶⁶El feedback o retroalimentación, busca compartir con una persona o un grupo de ellas, las sugerencias, preocupaciones y observaciones identificadas en algún acto o proceso con el fin de mejorar su funcionamiento.

les parezcan interesantes. Es por esto último, que el modelo horizontal busca fomentar la colaboración constante y cultura de trabajo entre los internos.

Para fomentar la tarea antes mencionada, es que el equipo de personas diseñará un programa llamado "en tus zapatos", el objetivo del plan es que los profesionales realicen labores intercambiadas con otros compañeros de distinto departamento durante un día, con el fin de entender su propósito dentro de la organización y aprender más del negocio. Serán grabados, entrevistados y agregados al blog, para que el resto del personal se entere de la experiencia de ellos.

Existirá un programa llamado "voy y vuelvo", el cual consiste en que los colaboradores cada seis meses podrán presentar proyectos o propuestas para la agencia en materia de innovación. Estas propuestas serán publicadas y votadas por todos, y el ganador tendrá la oportunidad de implementarla junto con dos compañeros más. Los ganadores dejarán sus labores diarias y se dedicarán completamente al proyecto. El incentivo además de ser un desafío personal, tendrá beneficios financieros para los participantes.

7 Plan operacional

"No veo los números desde una perspectiva financiera. En su lugar, miro lo que el cliente está tratando de decirnos."

— **Peter Georgacopoulos, Ejecutivo de servicios.**

Desde el punto de vista operacional, los impulsores estratégicos planteados en la agenda estratégica (ver sección 7) indican que los procesos de la agencia se caracterizarán por ser ágiles, simples y eficientes, con el fin de cumplir los plazos, optimizar los costos, pero por sobre todo garantizar una satisfacción extraordinaria al cliente.

7.1 Plan operacional

El plan operacional busca entregar una visión general del flujo de las actividades necesarias para la oferta de productos y servicios digitales entregados por la agencia. Para llevar esto a cabo, será necesario adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global en el día a día de cada colaborador. La figura 28 describe la cadena de valor con la cual la agencia generará valor al cliente. El modelo está compuesto de cinco eslabones bien definidos e interconectados entre sí.



Figura 28: Cadena de valor

Fuente: Elaboración Propia.

1. El primer elemento corresponde a la infraestructura física y tecnológica de la agencia. Como empresa de servicios, es de vital importancia entregar una base apta para impulsar el resto de la cadena. Contar con equipos computacionales de último nivel para el desarrollo de productos, disponer de sistemas y herramientas que fomenten la productividad y un entorno físico adecuado que evoque a la inspiración y a la creatividad resultan características esenciales para el desarrollo del negocio.
2. El segundo elemento, corresponde al equipo humano que compondrá la organización. Ellos serán los responsables de llevar a cabo la operación, sus capacidades deben estar en sintonía con las necesidades de la agencia: elementos como la creatividad, innovación y trabajo en equipo son fundamentales.
3. La operación dependerá de varios servicios externos que actuarán como facilitadores de productos y servicios que se escapan de las capacidades de la agencia pero que resultan fundamentales para la generación de valor. Las infraestructuras tecnológicas y softwares son los elementos primordiales del abastecimiento.

4. Como agencia visionaria, la generación de consciencia y la creación de valor sobre los productos y servicios ofrecidos resultan ser los grandes impulsores del valor. La estrategia y la acción del marketing deberán enfocarse en este objetivo.
5. Los productos y servicios deberán ser diferenciados y de real valor para el cliente.

7.1.1 Ubicación, layout y ambiente

La agencia se ubicará en un exclusivo sector empresarial de la zona oriente de Santiago, tal como muestra la figura 29. El lugar escogido cumple dos condiciones: facilidad de acceso para el personal y cercanía de las oficinas de los potenciales clientes.

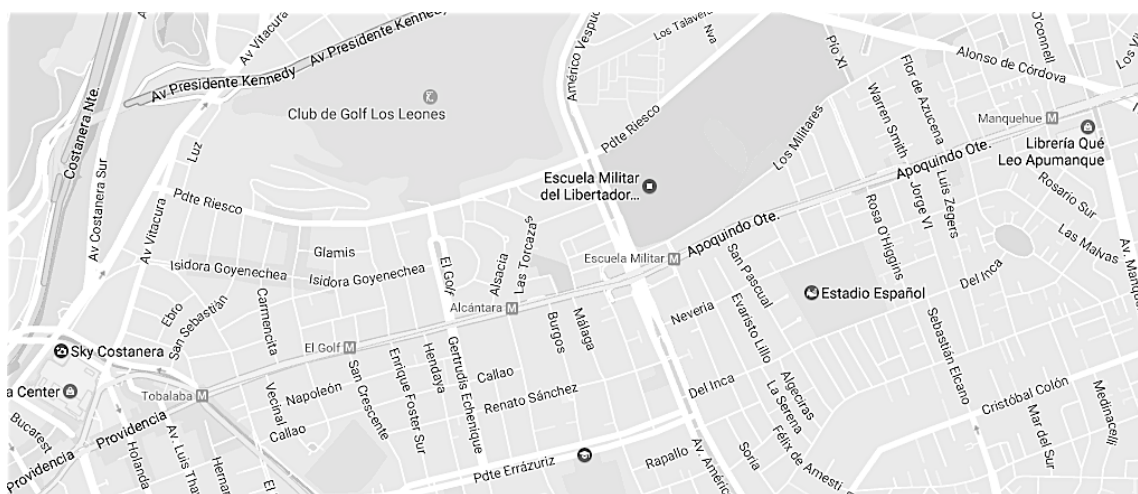


Figura 29: Ubicación objetivo de la agencia.

Fuente: Elaboración Propia.

Las dependencias contarán con un ambiente de planta libre, esto ha sido conscientemente diseñado con el fin de brindar instancias de integración entre los equipos y sensación de espacio y libertad para la creatividad. La figura 30 así lo expone. Notar que, así como existen espacios abiertos, también los hay del estilo tradicional, el objetivo de esto es entregar momentos íntimos de trabajo en los equipos. Las dependencias dispondrán de balcones, cocinas y laboratorios. La idea, es que el personal pueda desenvolverse libremente como guste. Existirá una zona exclusiva para los clientes, útil para los momentos en los cuales se deben generar actividades comunes con ellos.

7.1.2 Recursos físicos y tecnológicos

Así como la agencia espera creatividad e innovación por parte del personal, ellos esperarán de la agencia los recursos y herramientas necesarias que les permita encender dicha creatividad. Es por ello que los recursos proporcionados serán de primer nivel. La figura 31 muestra en detalle los recursos disponibles para la labor de cada trabajador, un espacio de trabajo estilo mariposa para tres personas y equipos de la mayor gama del mercado, ideales para el diseño y el desarrollo.

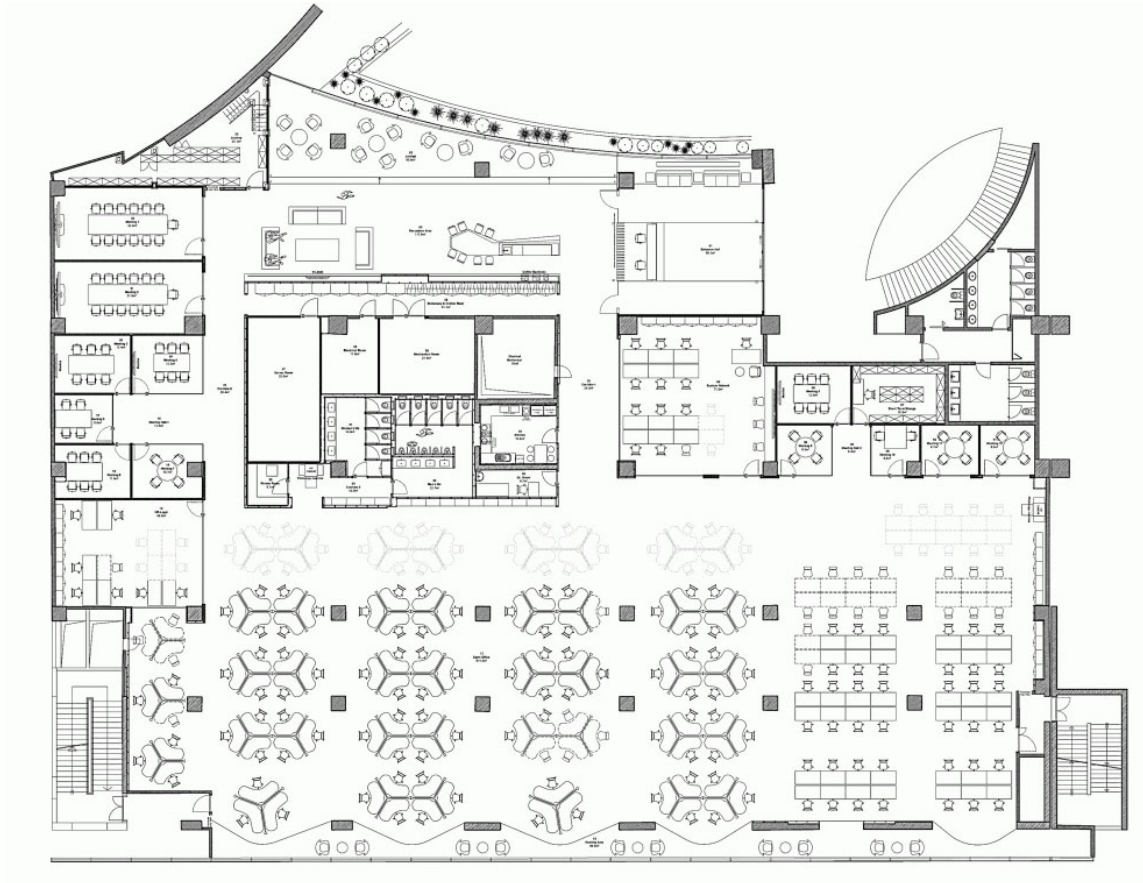


Figura 30: Layout de la oficina

Fuente: Elaboración Propia.

7.1.3 Proveedores

Las herramientas vinculadas a la productividad, tales como correo electrónico, mensajería instantánea, almacenamiento en la nube y ofimática serán proporcionados por las empresas líderes del mercado (ver figura 32).

En cuanto a infraestructura tecnológica se trata, tanto los servidores web, la base de datos interna y la red privada de la agencia serán virtualizados. Con esto se elimina la necesidad de generar grandes inversiones en infraestructura tecnológica y soporte, además de ahorrar un importante espacio físico destinado a servidores locales. La figura 33, muestra la simplicidad de la solución, cualquier usuario a través de sus credenciales accederá de manera remota a la red local que se encuentra hospedada de manera segura en servidores Amazon.

7.2 Procesos de negocio

La figura muestra 34 el modelo general de operación. El área de Marketing se encargará de ofrecer los productos y servicios de la agencia a través de todos los canales de comunicación que la campaña contemple o disponga. A partir de ahí, los clientes interesados se contactarán con el área de ventas con el fin de cerrar la compra, o en su defecto, es posible que se generen



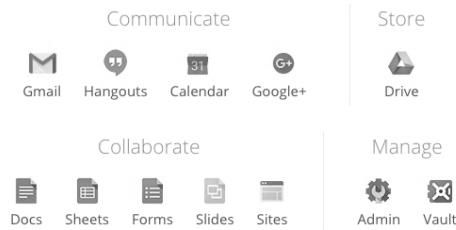
(a) Escritorio



(b) Computador y monitor

Figura 31: Espacio de trabajo común en planta abierta

Fuente: Elaboración Propia.



(a) Google Apps for Business



(b) Office 365

Figura 32: Herramientas de productividad y ofimática

Fuente: Elaboración Propia.

campañas pull. Dada de alta la transacción, el equipo responsable del producto o el servicio se encarga de evaluar los requerimientos, dependiendo de las características del mismo, se analizará si se requerirán servicios adicionales que se escapen del ámbito de la agencia, de ser esto necesario, se gestiona con los proveedores (el área de tesorería debe dar el visto bueno). Posterior a esto, comienza la etapa de desarrollo del producto, etapa que resulta ser la mas extensa y de mayor valor, ya que finalmente es acá donde se construye la solución. Una vez terminado el desarrollo, se procede a hacer entrega del producto final.

Claramente existen subprocesos dentro del modelo general de operación. Los más importantes serían: proceso de marketing y campañas, proceso de venta y proceso de desarrollo de producto. Revisar Anexo M para el detalle de estos procesos.

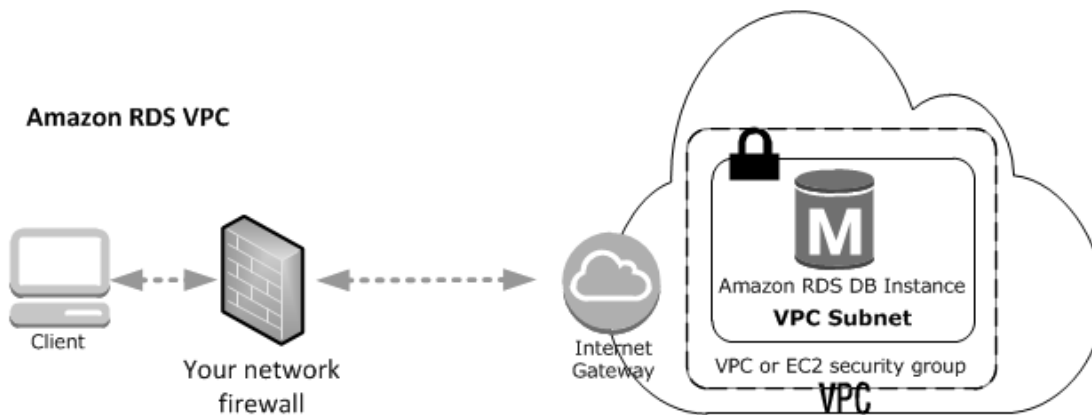


Figura 33: Red corporativa virtual de servidores Amazon.

Fuente: Amazon Web Services.

7.2.1 Proceso de marketing y campañas

El equipo directivo junto con el de marketing planifican una nueva campaña, ya sea con un fin promocional de producto o con un fin de posicionamiento de marca. El equipo de marketing deberá evaluar los canales existentes para la ejecución o si requiere de algún proveedor externo para obtenerlo. Ya en ejecución la campaña, el segmento objetivo comienza a capturar el valor y el mensaje de la campaña, y genera feedback al respecto. Es de vital importancia el monitoreo de las impresiones de los clientes potenciales por parte del equipo de marketing.

Finalmente, ya terminada la campaña, el equipo genera un reporte con los resultados obtenidos, informando los indicadores de rendimiento del proceso, tales como: ingresos por ventas, costo por lead, conversiones, alcance, entre otros.

7.2.2 Proceso de venta

El área de marketing se encargará de entregar un listado de clientes potenciales al equipo de ventas, para cada cliente se planifica una táctica de venta que genere mayores probabilidades de éxito. El proceso de contacto debe ser lo menos invasivo posible. De haber interés por parte del cliente, comienza el proceso de negociación y cierre de la venta.

7.2.3 Proceso de desarrollo de producto

El proceso de desarrollo de producto estará basado en la metodología Lean Startup de Eric Ries. [Ries, 2011] Como se puede apreciar en la figura resumen 35, esta metodología se basa en un sólo concepto: agilidad. El desarrollo de producto resulta ser un proceso repetitivo en donde se conjugan tres variables: ideas, producto mínimo viable y feedback. La idea es que por cada ciclo iterativo, el producto sea incrementado con nuevos avances en función del feedback anterior por parte del cliente, y si esto no fuese posible, por parte del equipo de pruebas. El objetivo de esto es generar productos funcionales rápidamente.

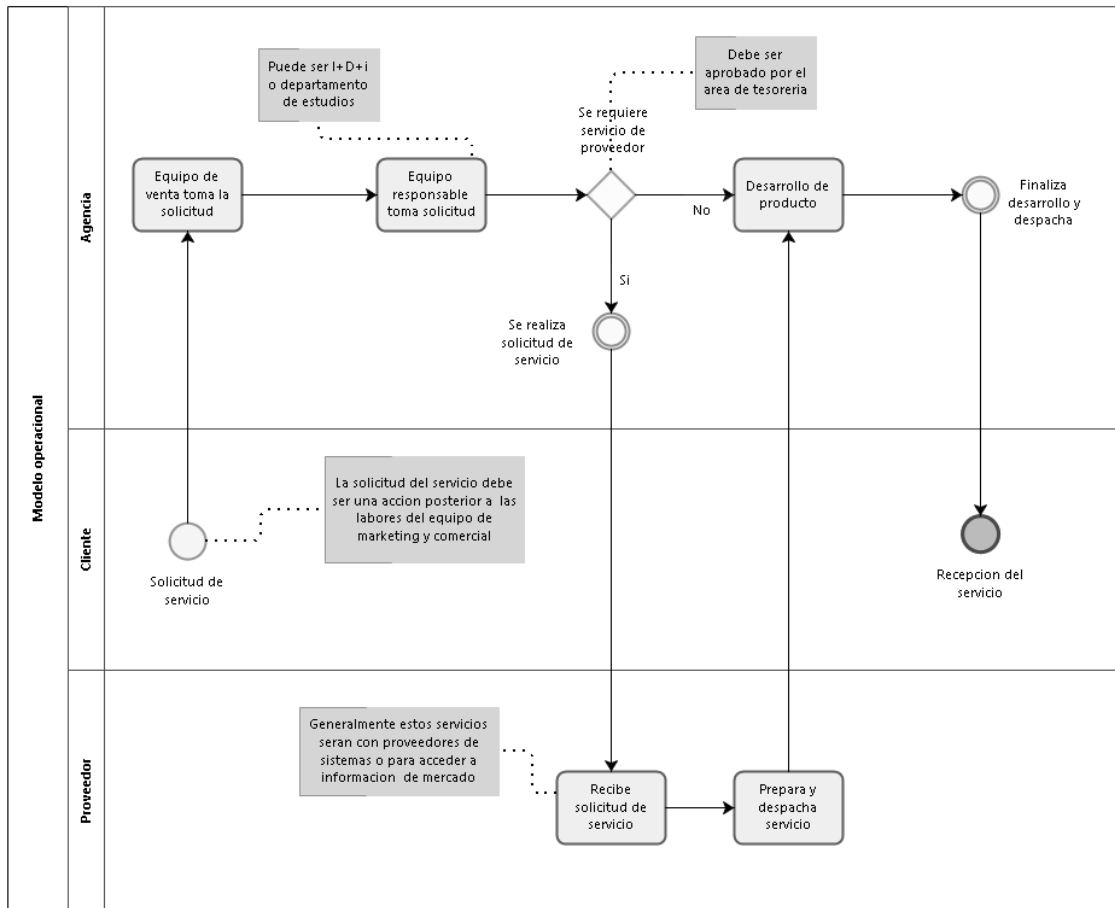


Figura 34: Modelo general operacional

Fuente: Elaboración Propia.

La metodología Lean Startup resulta ser simple, pero no tan fácil de implementar si los equipos no tienen interiorizado el concepto y si además no tienen una relación estrecha con el cliente. Es por esto, que es de vital importancia capacitar a los equipos desde el día cero en la agencia de esta metodología.

7.3 Indicadores clave de rendimiento

El KPI fundamental es satisfacer los requerimientos del cliente. Para medir esto se utilizarán los siguientes indicadores:

1. **Lealtad (NPS, Net Promoter Score):** La agencia se esmerará en medir si sus clientes recomiendan sus productos o servicios a otros. Tener clientes que promuevan la marca entre sus redes es la mejor comercialización que la agencia puede tener.
2. **Atributos de marca:** Revisar que la percepción de la marca por parte de los clientes coincida con la imagen que la agencia intenta promover.
3. **Retención del cliente:** Los clientes que realizan compras repetidas indicarán si la

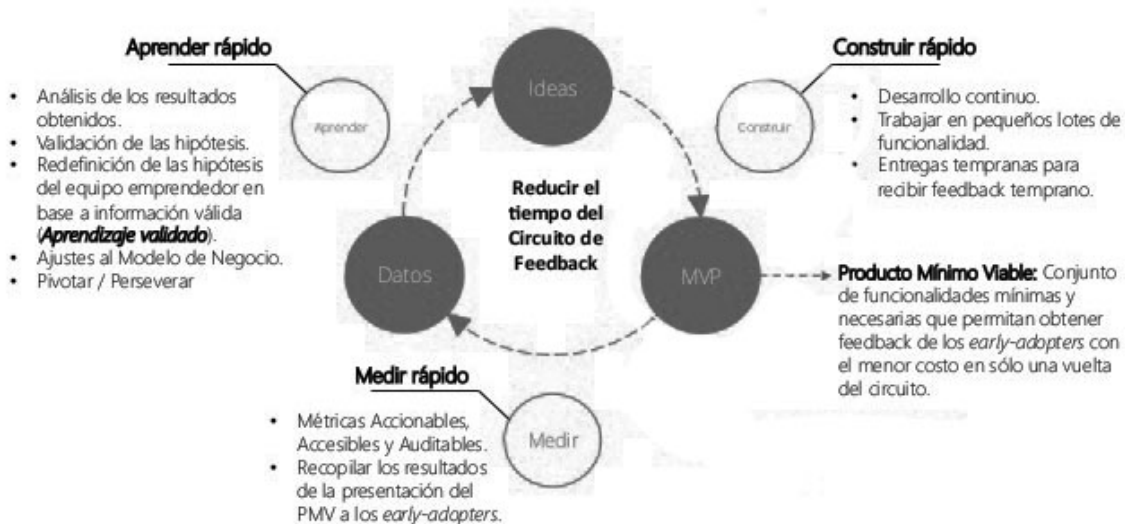


Figura 35: Metodología Lean Startup para desarrollo de productos.

Fuente: Elaboración Propia.

agencia está entregando calidad y valor. Este indicador es la clave para alcanzar la integración con el cliente.

8 Plan financiero e inversiones

"Hacer más dinero no resolverá tus problemas si la gestión del flujo de caja es tu verdadero problema."

— Robert Kiyosaki, **Empresario.**

Este plan está diseñado para dejar a la agencia con una solvencia financiera suficiente para enfrentar escenarios de expansión a su sexto año de vida. Para ello se ha estructurado un plan que permita generar a partir del tercer año la caja suficiente para mantener la operación.

8.1 Financiamiento

La agencia será financiada completamente por capital propio, el detalle se encuentra en el Anexo G. Las inversiones contemplan los siguientes elementos: Estaciones de trabajo (computadores, teléfonos, entre otros), mobiliario y diseño de oficina, el desarrollo de tres softwares, cursos y capacitaciones, y finalmente, inversiones por concepto de capital de trabajo. Para la puesta en marcha de la agencia se requiere un capital inicial de 557.307.719 pesos. Para el final del primer año, se requiere una inversión de capital de trabajo para el segundo año de la operación y un incremento en las estaciones de trabajo debido al incremento dotacional, cifra que suma un total de 142.136.357 pesos. Para fines del segundo año se espera completar el número necesario de trabajadores para la agencia, por ende se requiere nuevamente invertir una cifra de 32.207.840 pesos. Para el cuarto y quinto año, se inyecta dinero por concepto de cursos y capacitaciones de personal por una suma de 32.400.000 pesos cada año.

Para el cálculo de capital de trabajo, se empleó el método de desfase (con déficit anual), es decir, cuantificando el déficit para cubrir los costos de la operación para el año siguiente.⁶⁷ Respecto a la depreciación de activo fijo como muebles, computadores y sistemas computacionales, ésta se ha realizado en función de años de vida útil que define el sistema de Servicio de Impuestos Internos.⁶⁸

8.2 Estructura de costos

La estructura de costos de la agencia contempla tres ítems: gastos operativos y de funcionamiento, remuneraciones y marketing. Los detalles se pueden encontrar en el Anexo I. La figura 36 muestra la evolución de los costos a lo largo del tiempo del proyecto.

⁶⁷ $WK_t = I_{t+1} - C_{t+1}$, donde I corresponde a los ingresos proyectados y C los costos asociados para ese año de la operación.

⁶⁸Para ver la nómina de bienes y su vida útil consultar Anexo H

Indudablemente, los costos asociados por concepto de remuneraciones explican casi el 80% del total de los costos. Lo anterior es esperable debido a que la fuerza de trabajo es el eje fundamental de la producción.

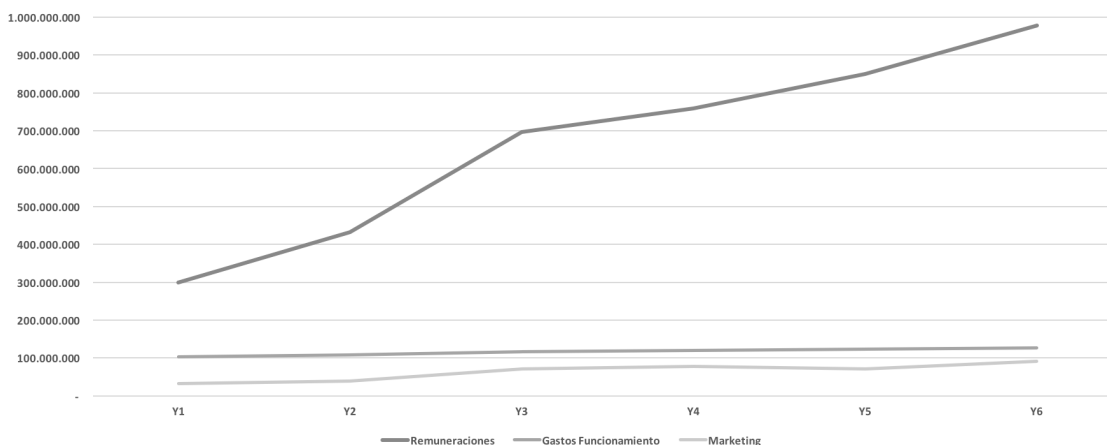


Figura 36: Evolución de los costos.

Fuente: Elaboración Propia.

La tabla 8 expone un evolutivo de las contrataciones y los costos desembolsados por año. El plan financiero está confeccionado para completar la capacidad dotacional al tercer año de 42 funcionarios, todo esto con el fin de lograr cumplir las proyecciones de venta. Al final del sexto año se esperan destinar 977.650.999 de pesos por concepto salarial. El anexo I muestra en detalle el programa de contratación en función de las necesidades de la demanda proyectada.

Contrataciones	Salario Mensual	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Directorio		81.000.000	0	0	0	0	0
Director General	30.000.000	30.000.000	0	0	0	0	0
Director Tecnología	24.000.000	24.000.000	0	0	0	0	0
Director Finanzas	27.000.000	27.000.000	0	0	0	0	0
Líder		58.500.000	0	0	0	0	0
Marketing y Ventas	19.500.000	19.500.000	0	0	0	0	0
Estudio e Int. Empresarial	19.500.000	19.500.000	0	0	0	0	0
Talento y Personas	19.500.000	19.500.000	0	0	0	0	0
Tecnología		51.000.000	25.500.000	76.500.000	0	0	0
Desarrollador Sr.	15.000.000	30.000.000	0	30.000.000	0	0	0
Desarrollador Jr.	10.500.000	21.000.000	0	21.000.000	0	0	0
Ingeniero Sr.	15.000.000	0	15.000.000	15.000.000	0	0	0
Ingeniero Jr.	10.500.000	0	10.500.000	10.500.000	0	0	0
Administración y Finanzas		12.000.000	22.500.000	52.500.000	0	0	0
Analista Financiero Sr.	22.500.000	0	22.500.000	22.500.000	0	0	0
Analista Financiero Jr.	15.000.000	0	0	30.000.000	0	0	0
Contador Auditor	12.000.000	12.000.000	0	0	0	0	0
Marketing y Ventas		40.500.000	10.500.000	61.500.000	0	0	0
Analista Marketing	15.000.000	0	0	15.000.000	0	0	0
Analista Digital	12.000.000	12.000.000	0	0	0	0	0
Publicista	10.500.000	0	10.500.000	0	0	0	0
Gestor de Comunidades	10.500.000	10.500.000	0	0	0	0	0
Gestor de Campañas	10.500.000	0	0	10.500.000	0	0	0
Gestor de Cuentas	18.000.000	18.000.000	0	18.000.000	0	0	0
Gestor de Producto	18.000.000	0	0	18.000.000	0	0	0
Estudio e Inteligencia Empresarial		33.000.000	51.000.000	18.000.000	0	0	0
Analista Sr	18.000.000	18.000.000	36.000.000	18.000.000	0	0	0
Analista Jr	15.000.000	15.000.000	15.000.000	0	0	0	0
Talento y Personas		15.000.000	15.000.000	30.000.000	0	0	0
Gestor de Personas	15.000.000	15.000.000	15.000.000	0	0	0	0
Gestor de Talento	15.000.000	0	0	30.000.000	0	0	0
Secretaria	7.500.000	7.500.000	0	0	0	0	0
Total Sueldos		298.500.000	431.955.000	696.372.300	759.045.807	850.131.304	977.650.999

Tabla 8: Detalle de contrataciones

Fuente: Elaboración Propia.

8.3 Proyecciones de venta

La agencia tiene como objetivo incrementar su cartera de clientes a partir del cuarto año. Previo a esto, se espera madurar el modelo operacional y asentamiento de la fuerza de trabajo. Al tercer año se espera tener al menos 15 proyectos en total, 10 consultorías y 5 desarrollos. A partir del cuarto año, se espera contar con una plantilla completa de funcionarios. Se pretende que con esto dos cosas: que el equipo de marketing capture el máximo valor y que la inversión inicial por conceptos de software con aliados estratégicos comiencen a generar eficiencia operacional. Al final de proyecto se espera contar con un total de 24 proyectos, 12 de consultorías y 12 desarrollos. La figura 37 muestra la evolución de los proyectos y la tabla 9 las ventas proyectadas.

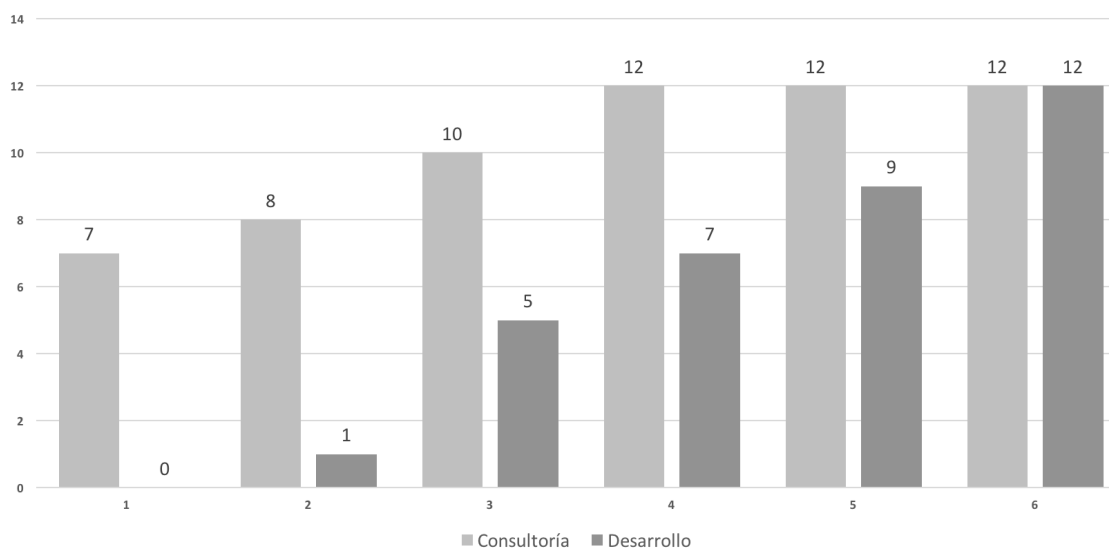


Figura 37: Evolución de los proyectos

Fuente: Elaboración Propia.

Descripción	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Consultoría	210.896.923	247.185.738	318.945.235	392.377.362	403.176.738	413.976.115
Diagnóstico Digital	29.089.231	59.923.815	92.503.754	95.121.785	97.739.815	100.357.846
Estrategia	63.632.692	65.541.673	101.175.981	104.039.452	106.902.923	109.766.394
Tecnología Marketing	63.632.692	65.541.673	67.450.654	104.039.452	106.902.923	109.766.394
Análisis, evaluación y optimización	54.542.308	56.178.577	57.814.846	89.176.673	91.631.077	94.085.481
Desarrollo	0	217.868.769	1.195.810.462	1.729.201.154	2.309.832.000	3.162.270.000
Marketing Analytics	0	217.868.769	448.428.923	691.680.462	710.717.538	973.006.154
Marketing Intelligence	0	0	485.798.000	499.547.000	769.944.000	1.054.090.000
Marketing Hub	0	0	261.583.538	537.973.692	829.170.462	1.135.173.846
Total	210.896.923	465.054.508	1.514.755.696	2.121.578.515	2.713.008.738	3.576.246.115

Tabla 9: Ventas proyectadas

8.4 Flujo de caja, tasa de descuento y variables de decisión

La tabla 10 expone los flujos de caja proyectados para los seis primeros años de la agencia. Como se puede apreciar, el proyecto comienza a generar utilidades a partir del tercer año, mostrando un margen EBITDA del 41,7%. Al sexto año las ventas han de incrementarse

en un 60% para llegar finalmente a un margen EBITDA del 66,6% y una utilidad neta de 1.755.210.202 de pesos.

	Y0	1Y	2Y	3Y	4Y	5Y	6Y
Ingresos por ventas		210.896.923	465.054.508	1.514.755.696	2.121.578.515	2.713.008.738	3.576.246.115
Remuneraciones		-298.500.000	-431.955.000	-696.372.300	-759.045.807	-850.131.304	-977.650.999
Gastos Funcionamiento		-103.382.448	-108.748.769	-116.577.837	-119.877.210	-123.176.583	-126.475.956
Marketing		-31.816.346	-38.925.681	-70.800.865	-77.577.815	-71.630.031	-91.792.558
EBITDA		-222.801.871	-114.574.942	631.004.693	1.165.077.683	1.668.070.821	2.380.326.603
Margen EBITDA		-105,6%	-24,6%	41,7%	54,9%	61,5%	66,6%
Depreciación		-30.034.750	-30.034.750	-30.034.750	-30.034.750	-30.034.750	-30.034.750
Utilidad antes de impuesto		-252.836.621	-144.609.692	600.969.943	1.135.042.933	1.638.036.071	2.350.291.853
Impuesto a la Renta (25%)		0	0	-157.751.173	-291.269.421	-417.017.705	-595.081.651
Utilidad neta		-252.836.621	-144.609.692	443.218.770	843.773.512	1.221.018.366	1.755.210.202
Depreciación		30.034.750	30.034.750	30.034.750	30.034.750	30.034.750	30.034.750
Estaciones de trabajo	-36.233.820	-16.103.920	-32.207.840				
Muebles y Diseño Oficina	-168.021.840						
Desarrollo ORIZON Rise	-17.990.000						
Desarrollo ORIZON Pulse	-31.990.000						
Desarrollo ORIZON Sublime	-57.990.000						
Cursos y capacitaciones					-32.400.000	-32.400.000	
Inversión en Capital de trabajo	-245.082.059	-126.032.437					
Recuperación Capital de trabajo							371.114.495
Flujo de Caja Neto	-557.307.719	-364.938.228	-146.782.782	473.253.520	841.408.262	1.218.653.116	2.156.359.447
Flujo de Caja Acumulado	-557.307.719	-922.245.947	-1.069.028.729	-595.775.209	245.633.053	1.464.286.169	3.620.645.616
Factor de Descuento	1,00	0,86	0,74	0,64	0,55	0,48	0,41
Flujo de Caja Descontado	-557.307.719	-314.738.669	-109.178.370	303.589.040	465.510.791	581.478.725	887.371.809

Tabla 10: Flujo de caja

Fuente: Elaboración Propia.

Para medir la viabilidad de este plan de negocios, se ha procedido a calcular su Valor Presente Neto (VAN) a partir de los flujos de caja descontados, para realizar esto, es necesario determinar antes su tasa de descuento.

Se ha utilizado el modelo CAPM⁶⁹ para determinar la tasa de descuento.

$$r_i = r_f + (r_m - r_f) \cdot \beta$$

Donde:

- r_i corresponde a la tasa de descuento a calcular del proyecto.
- r_f es el rendimiento que se obtendría en un activo libre de riesgo. Para este caso se ha considerado la tasa de interés de un 4,48% equivalente a un bono de 10 años del Banco Central de Chile.⁷⁰

⁶⁹El Modelo de Valoración del Precio de los Activos Financieros o Capital Asset Pricing Model (conocido como modelo CAPM) es una de las herramientas más utilizadas en el área financiera para determinar la tasa de retorno requerida para un cierto activo.

⁷⁰Más detalles en Anexo I.3

- $(r_m - r_f)$ corresponde a la prima de riesgo. Se obtuvo a partir del promedio de todo el portafolio de acciones del mercado Chileno. El valor es de 7,20%.⁷¹
- β corresponde al factor de riesgo no diversificable para la industria de Internet. El valor es de 1,08.⁷²

Finalmente, con estos datos se pudo determinar que la tasa de descuento del proyecto es del 12,26%, dando como resultado un VAN de 1.626.801.564 pesos, una TIR⁷³ del 25,10% y un plazo de recuperación de la inversión de 4 años.

8.5 Análisis de sensibilidad

Para analizar el comportamiento del VAN frente a múltiples escenarios es que se confeccionó una lista con las variables más determinantes del negocio y así poder medir la estabilidad financiera del plan de negocios. Las variables críticas consideradas fueron: ingresos por ventas, costos y tasa de descuento. La figura 38 muestra un resumen de las variaciones que presentó el proyecto ante estas variables.

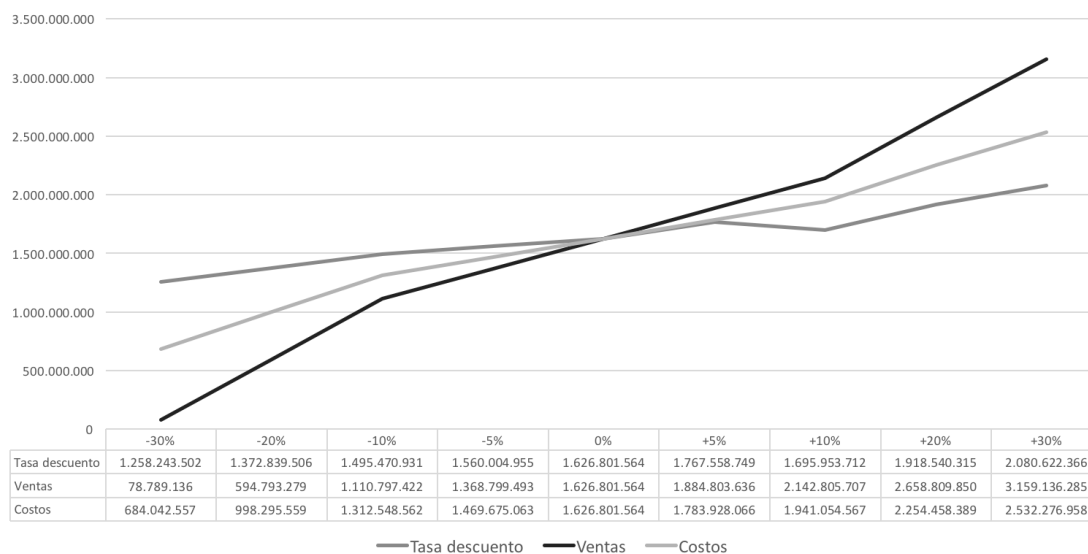


Figura 38: Análisis de sensibilidad

Fuente: Elaboración Propia.

⁷¹Country Default Spreads and Risk Premiums. http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

⁷²Ver Anexo I.4

⁷³TIR. La tasa interna de retorno de una inversión o proyecto es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace que el valor actual neto de todos los flujos de efectivo (tanto positivos como negativos) de una determinada inversión igual a cero.

Sin lugar a dudas el diseño financiero resulta ser más sensible frente a escenarios en que el nivel de ventas se ve disminuido, ya que decrementando este factor en un 30% el VAN se aproxima a cero. A nivel de costos y tasa de descuento, este modelo resulta ser resistente, a partir de acá, se puede desprender que la estructura de costos y la eficiencia operacional de la agencia parece ser solvente.

9 Conclusión

Chile es un país que entrega garantías para la creación de nuevos negocios, cuenta con políticas que fomentan la innovación y el emprendimiento. Su posición económica se ve estable pese a su desaceleración. Tecnológicamente es un país altamente conectado, estando en las primeras posiciones a nivel latinoamericano en esta materia.

La industria de marketing digital se encuentra bien asentada y viene en crecimiento, y se estima que continúe así por un largo tiempo. El uso de nuevas tecnologías y la sinergia de sus propuestas de valor con el negocio de sus clientes, resultan ser los nuevos desafíos para las agencias que quieren seguir siendo competitivas en este mercado.

Plantear una estrategia bajo este escenario es sin lugar a duda lo más importante. Un personal altamente capacitado, con una política de inversión pro en I+D+i, y un enfoque orientado al cliente, parecen ser los elementos clave para llevar a cabo la estrategia.

El plan de negocio propuesto se basa en generar una estrategia basada en la integración con el cliente a partir de los productos y servicios que sean capaces de cubrir la totalidad de sus necesidades. Para poder solventar esta estrategia, se deberá contar con un plan de marketing centrado en el posicionamiento de marca y en la creación de valor con el fin de poder establecer relaciones de largo plazo con los clientes.

El plan de personas se encargará de propiciar la estructura organizacional y el talento necesario que permita crear un real valor al cliente apoyado de un diseño operacional ágil, simple y eficiente.

El plan financiero indica que la tasa de descuento del proyecto es del 12,26%, dando como resultado un VAN de 1.626.801.564 pesos, una TIR del 25,10% y un plazo de recuperación de la inversión de 4 años.

10 Bibliografía

- [Best, 2007] Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico*, volume 4. PEARSON.
- [Brealey et al., 2015] Brealey, Myers, and Allen (2015). *Principios de Finanzas Corporativas*, volume 9. MCGRAW-HILL.
- [Chapman, 2010] Chapman, A. (2010). Pest market analysis tool pest analysis method and examples.
- [Chase and Jacobs, 2014] Chase, R. and Jacobs, R. (2014). *Administración de Operaciones*, volume 13. MCGRAW-HILL.
- [Collins and Ruktad, 2008] Collins, D. J. and Ruktad, M. G. (2008). ¿puede usted decir cuál es su estrategia? *Harvar Business Review*.
- [Court et al., 2016] Court, D., Elzinga, D., Mulder, S., and Vetnik, O. J. (2016). The consumer decision journey. *McKinsey and Company*.
- [Donnelly and George, 1981] Donnelly, J. and George, W. (1981). Marketing strategies and organization structures for service firms. Technical report, American Marketing Association.
- [Hax, 2013] Hax, A. (2013). *El Modelo Delta. Reinventando La Estrategia De Tu Negocio*. Number 978-956-3142-34-1. Ediciones UDP.
- [HBS, 2009] HBS (2009). *Creating a Business Plan*. Number 978-956-8827-11-3. Harvard Business School Publishing Corporation.
- [Jeria, 2015] Jeria, A. (2015).
- [Kar, 2015] Kar, A. K. (2015). Advanced guide to digital marketing. In *Leveraging the Web - The way ahead*. Business Fundas.
- [Moorthy, 2014] Moorthy, A. (2014). Your pricing is wrong: One critical mistake most agencies make.
- [Oetting, 2016] Oetting, J. (2016). The brief guide to agency pricing models.
- [Osterwalder and Pigneur, 2014] Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2014). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Number 978-84-234-2799-4 in 11. DEUSTO.
- [Osterwalder et al., 214] Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A., and Papadakos, T. (214). *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want (Strategyzer)*. WILEY.
- [Porter, 2008] Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvar Business Review*.

[Ries, 2011] Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Business.

[Samsing, 2015] Samsing, C. (2015). Las mayores amenazas al modelo de las agencias de publicidad.

[Warikoo, 2016] Warikoo, A. (2016). Martech: The future of digital marketing.

[Wheelen and Hunger, 2013] Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2013). *Strategic Management and Business Policy*, volume 13. PEARSON.

11 Anexos


A Listado completo de agencias digitales de Chile

#	Agencia	NT	Tamaño	Capital	Años
1	MMS COMMUNICATIONS CHILE S.A. (PUBLICIS)	226	Gran Empresa: más de 1.000.00 UF	4.850.532.778	19
2	HAVAS DIGITAL CHILE S.A.	117	Gran Empresa: 600.00 a 1.000.000 UF	1.091.785.660	8
3	ANSIBLE (IPG MEDIA BRANDS CHILE)	200	Gran Empresa: 200.00 a 600.000 UF	2.598.456.213	20
4	MEDIA INTERACTIVE (OMNICOM MEDIA GROUP)	152	Gran Empresa: 200.00 a 600.000 UF	2.158.292.522	16
5	IPSOS CHILE S.A	134	Gran Empresa: 200.00 a 600.000 UF	1.018.121.661	15
6	MINDSHARE (GROUPM CHILE S.A.C - WPP)	82	Gran Empresa: 200.00 a 600.000 UF	4.575.893.013	16
7	BTL GROUP PUBLICIDAD LIMITADA	193	Gran Empresa: 100.00 a 200.000 UF	632.376.807	10
8	BBDO PUBLICIDAD S A	129	Gran Empresa: 100.00 a 200.000 UF	4.279.948.338	21
9	DITTBORN Y UNZUETA S.A.	128	Gran Empresa: 100.00 a 200.000 UF	3.164.416.022	23
10	MAYOPUBLICIDAD CHILE S.A.	92	Gran Empresa: 100.00 a 200.000 UF	443.083.711	23
11	UNIVERSAL MCCANN LDA.	87	Gran Empresa: 100.00 a 200.000 UF	12.614.627.313	16
12	COMSCORE CHILE S.A.	76	Gran Empresa: 100.00 a 200.000 UF	6.029.472.508	16
13	IMS CHILE SPA	22	Gran Empresa: 100.00 a 200.000 UF	191.121.179	6
14	GREY CHILE SPA	81	Mediana Empresa: 50.00 a 100.000 UF	1.029.155.783	17
15	MODO PUBLICIDAD LTDA	54	Mediana Empresa: 50.00 a 100.000 UF	443.052.734	7
16	CYBERCENTER S A	52	Mediana Empresa: 50.00 a 100.000 UF	302.996.713	20
17	DOS ALAS SA	50	Mediana Empresa: 50.00 a 100.000 UF	181.185.140	9
18	MOOVMEDIA SPA	41	Mediana Empresa: 25.00 a 50.000 UF	174.364.040	4
19	DIGITAL REDON LTDA.	38	Mediana Empresa: 25.00 a 50.000 UF	636.087.199	6
20	PUBLICIDAD WHY SPA	37	Mediana Empresa: 25.00 a 50.000 UF	67.249.118	2
21	NETQUEST CONO SUR LIMITADA	33	Mediana Empresa: 25.00 a 50.000 UF	58.903.649	3
22	EDGY S.A.	31	Mediana Empresa: 25.00 a 50.000 UF	232.693.599	6
23	ASICOM MOBILE SOLUTIONS SPA	29	Mediana Empresa: 25.00 a 50.000 UF	210.848.136	7
24	GETTY IMAGES (CHILE) SPA	20	Mediana Empresa: 25.00 a 50.000 UF	132.472.241	7
25	FINDASENSE CHILE SPA	17	Mediana Empresa: 25.00 a 50.000 UF	337.759.006	2
26	CARDUMEN SPA	72	Pequeña Empresa: 10.00 a 25.000 UF	459.192.949	3
27	CEI NEGOCIOS S.A.	36	Pequeña Empresa: 10.00 a 25.000 UF	89.212.149	5
28	DOUBLE YOU CHILE SPA	22	Pequeña Empresa: 10.00 a 25.000 UF	98.980.345	4
29	ADMETRICKS SPA	20	Pequeña Empresa: 10.00 a 25.000 UF	92.745.698	4
30	REACTOR SPA	19	Pequeña Empresa: 10.00 a 25.000 UF	175.460.934	9
31	JELLY COMUNICACIONES SPA	16	Pequeña Empresa: 10.00 a 25.000 UF	122.934.229	5
32	LA FIRMA CODE LIMITADA	13	Pequeña Empresa: 10.00 a 25.000 UF	86.440.897	4
33	CREATIKA SPA	11	Pequeña Empresa: 5.00 a 10.000 UF	37.518.411	7
34	ANALITIC S.A	11	Pequeña Empresa: 2.40 a 5.000 UF	1.999.354	5
35	POSTEDIN SPA	1	Micro Empresa: 60 a 2.400 UF	1.598.599	1

B Fichas de las principales agencias nacionales

Estas fichas sólo cumplen un rol referencial y han sido construidas en base a la información pública en sus sitios web. No se pretende obtener conclusiones acerca de las capacidades, servicios y otros atributos de estas agencias.

B.1 Publicis (MMS Communications Chile S.A.)

	Tamaño: Gran Empresa - Mayor a 1.000.000 UF Antigüedad: 19 años Trabajadores: 226 Ubicación: Las Condes. Santiago. Sitio web: http://www.publicis.cl/
---	--

■ Propuesta de valor

Lead the Change - "Creemos que el cambio se ha convertido en la característica definitoria en el entorno empresarial actual. Las marcas que prosperan son las que entienden esto y están diseñadas para administrar, capturar y aprovechar el cambio en el mundo que los rodea. En ese sentido, el espíritu fundador de Publicis, Marcel Bleustein-Blanchet sigue vivo: Tienes que liderar el cambio, si no quieres ser guiado por el cambio."

■ Misión

Nuestro papel es ayudar a nuestros clientes a liderar el cambio en sus negocios al ser su socio creativo preferido para su propia transformación de marketing.


■ Productos y servicios digitales

- CRM, PRM⁷⁴ y adquisición de clientes.
- Inteligencia de clientes.
- Gestión de datos.
- Publicidad digital.
- E- y M-Commerce.
- Marketing móvil.
- Redes sociales.
- Sitios web.

■ Principales clientes: Movistar, SURA, Chilectra, GMO, AFP Capital.

⁷⁴La gestión de relaciones con los socios (PRM) es un sistema de metodologías, estrategias, software y capacidades basadas en la Web que ayudan a un proveedor a gestionar las relaciones con los socios. https://en.wikipedia.org/wiki/Partner_relationship_management

B.2 Havas Digital Chile S.A.

 <p>HMG·DIGITAL Part of HAVAS MEDIA GROUP</p>	<p>Tamaño: Gran Empresa - 600.000 a 1.000.000 UF Antigüedad: 21 años Trabajadores: 106 Ubicación: Providencia. Santiago. Sitio web: http://www.ipsos.cl/</p>
---	--

■ Propuesta de valor

Marketing Orgánico.⁷⁵

■ Misión

Unir marcas y personas a través de conexiones significativas para impulsar el éxito empresarial.


■ Productos y servicios

- Analytics.
- Redes sociales.

■ Principales clientes:

 BBVA, Coca Cola, Claro.

B.3 Ansible (IPG Media Brands Chile)

 <p>ansible</p>	<p>Tamaño: Gran Empresa - 200.000 a 600.000 UF Antigüedad: 21 años Trabajadores: 106 Ubicación: Las Condes. Santiago. Sitio web: http://www.ipsos.cl/</p>
---	---

■ Propuesta de valor

Ofrecemos soluciones de marketing innovadoras que conectan a los usuarios mobile con experiencias de marca a escala.

■ Misión

Nuestro equipo global de especialistas en estrategia, medios, creatividad y soluciones ayudan a nuestros clientes a superar las complejidades originadas por los constantes

⁷⁵Marketing Orgánico: un concepto que utiliza herramientas como redes sociales y algoritmos generados por motores de búsqueda. Mediante la información obtenida en las redes, una marca es capaz de lanzar a ese individuo mensajes que se adapten a sus necesidades, o al menos que podrían interesarle, y en los dispositivos precisos. <http://www.contestomatik.com/marketing-organico/>


cambios en las tecnologías y el comportamiento de los consumidores. Las principales empresas del mundo nos eligen para desarrollar nuevas interacciones que produzcan resultados comerciales y agreguen valor a sus marcas.

■ **Productos y servicios**

- Estrategia móvil.
- Marketing móvil.
- Tecnología.

■ **Principales clientes:** DirectTV, La Polar, Soprole, Carozzi, Rosen.

B.4 Media Interactive (Omnicom Media Group)

 <p>OmnicomMediaGroup</p>	<p>Tamaño: Gran Empresa - 200.000 a 600.000 UF Antigüedad: 16 años Trabajadores: 152 Ubicación: Las Condes. Santiago. Sitio web: http://www.mediainteractive.cl</p>
--	---

■ **Propuesta de valor**

Agencia creativa dirigida por datos.

■ **Misión**


Creamos vínculos digitales, mediante implementación de campañas de medios digitales, implementación de RRSS y generación de sitios web, aplicaciones y otras tecnologías, para entregar la mejor experiencia de usuario y desarrollar el negocio de nuestros clientes.

■ **Productos y servicios digitales**

- Analytics.
- Desarrollo web.
- Planificación estratégica.
- Creatividad.
- Redes sociales.
- Medios digitales.
- SEO.
- Producción Audiovisual.
- Email Marketing.

■ **Principales clientes:** Entel, Walmart, Scotiabank, Dercocenter, Mcdonalds.

B.5 Ipsos Chile S.A

	<p>Tamaño: Gran Empresa - 200.000 a 600.000 UF Antigüedad: 16 años Trabajadores: 134 Ubicación: Providencia. Santiago. Sitio web: http://www.ipsos.cl/</p>
---	--

■ Propuesta de valor

Ipsos está focalizada en una única actividad, la producción, interpretación, análisis y distribución de información reunida a partir de las opiniones, deseos, actitudes y comportamientos de los individuos.

■ Misión


Sentimos pasión por saber sobre la gente, los mercados, las marcas y la sociedad. Hacemos que nuestro mundo cambiante sea más fácil y rápido de navegar e inspiramos a nuestros clientes para que tomen decisiones más inteligentes. Cumplimos con seguridad, rapidez, simplicidad y sustancia.

■ Productos y servicios

- Analytics.
- Investigación de mercado.

■ Principales clientes: Líder en investigación de mercado en Chile.⁷⁶

B.6 Mindshare (GROUPEM Chile S.A.C - WPP)

	<p>Tamaño: Gran Empresa - 200.000 a 600.000 UF Antigüedad: 15 años Trabajadores: 82 Ubicación: Providencia. Santiago. Sitio web: http://www.mindshareworld.com/chile/</p>
---	---

■ Propuesta de valor

Creemos que todo empieza y termina en los medios: medios que transforman a la gente, y gente que transforma el mundo. Somos una agencia de medios que entiende a las marcas, la industria y los medios, pero más importante que ello, entiende a la gente, y eso nos permite transformar retos de marketing en éxitos de negocios.

⁷⁶Basado en la auto-catalogación de la empresa. http://www.ipsos.cl/index.asp?opcion=ipsos_facts

■ Misión

Cada instante nuestro mundo cambia. Nuestras audiencias son distintas y están en busca de nuevas experiencias y vías para conectarse con sus marcas. Y esa es nuestra misión: Conectar.

■ Productos y servicios digitales⁷⁷


- Analytics.
- Estrategia de comunicaciones y medios.
- Desarrollo de contenido.
- Patrocinio Marketing de deportes y entretenimiento.
- Administración.
- Táctica e implementación.

■ **Principales clientes:** Nike, Nestlé, IBM, Unilever, Kimberly Clark.


C Principales agencias dedicadas exclusivamente al marketing digital

Muchas de las agencias que se presentarán a continuación son las agencias dedicadas exclusivamente al marketing digital.

C.1 Comscore


	Tamaño: Gran Empresa - 100.000 a 200.000 UF Antigüedad: 7 años Trabajadores: 76 Ubicación: Huechuraba. Santiago. Sitio web: http://www.comscore.com
---	--

C.2 Dos Alas


	Tamaño: Mediana Empresa - 50.000 a 100.000 UF Antigüedad: 7 años Trabajadores: 50 Ubicación: Las Condes. Santiago. Sitio web: http://www.dosalasagencies.cl
---	--

⁷⁷Obtenidos desde su sitio web. <http://www.wpp.com/wpp/companies/groupm/office/groupm-santiago/>


C.3 MODO

	Tamaño: Mediana Empresa - 50.000 a 100.000 UF Antigüedad: 9 años Trabajadores: 54 Ubicación: Las Condes. Santiago. Sitio web: http://www.modosantiago.com
---	--


C.4 EDGY

	Tamaño: Mediana Empresa - 25.000 a 50.000 UF Antigüedad: 6 años Trabajadores: 31 Ubicación: Las Condes. Santiago. Sitio web: http://www.edgy.cl
---	---

C.5 CEI Negocios

	Tamaño: Pequeña Empresa - 10.000 a 25.000 UF Antigüedad: 5 años Trabajadores: 36 Ubicación: Las Condes. Santiago. Sitio web: http://www.ceinegocios.cl
--	---

C.6 Admetricks

	Tamaño: Pequeña Empresa - 10.000 a 25.000 UF Antigüedad: 4 años Trabajadores: 20 Ubicación: Las Condes. Santiago. Sitio web: http://www.admetricks.com
---	---

Estudio de mercado Para el análisis del mercado se utilizaron tanto fuentes primarias como secundarias. Los análisis y resúmenes se adjuntan en este anexo.

D Estudios primarios

D.1 Encuestas a profesionales de agencias digitales

Se recolectaron 23 respuestas de profesionales que actualmente trabajan en alguna agencia digital nacional o internacional del mercado con el fin de obtener información más precisa de algunos atributos desconocidos de la industria. La encuesta busca resolver las siguientes interrogantes.

- Características de sus servicios y capacidades internas.
- Estrategia de precios, segmentos de mercado a los cuales le apuntan y principales competidores.

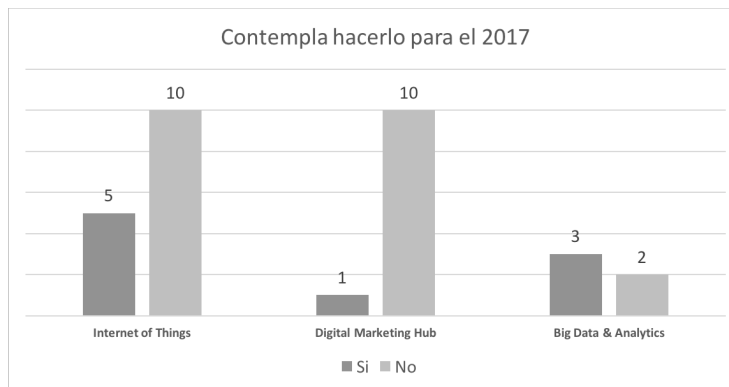
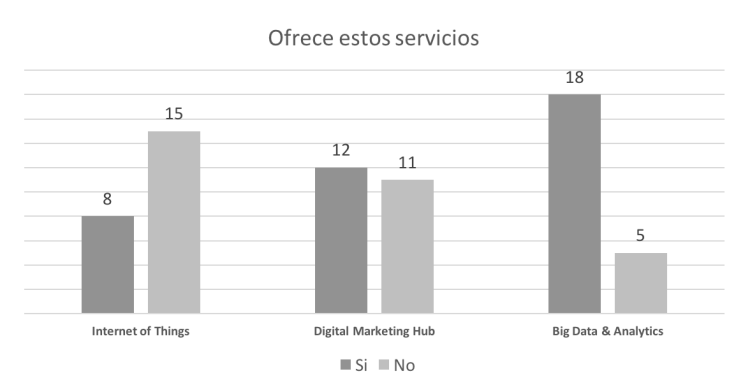
El tamaño de la muestra fue calculado a partir de la fórmula de muestreo para estudios en donde se conoce a priori el tamaño de la población total. El tamaño se estimó a partir del número de empleados de las principales agencias del medio nacional.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

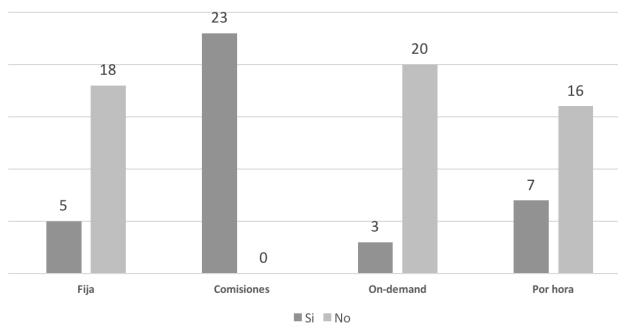
En donde, N = tamaño de la población, Z = nivel de confianza, p = probabilidad de éxito, o proporción esperada, q = probabilidad de fracaso, d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción). Los valores reemplazados fueron: N=1.638, p=94%, q=6%, Z= 1,96 y d=10%. Dando como resultado una muestra de 22.

La distribución de los encuestados fue de 65% agencias internacionales y 35% agencias nacionales. A continuación se exponen los resultados.

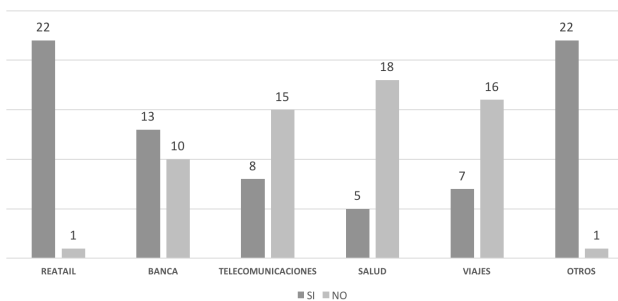
1. ¿Ofrecen servicios relacionados al Big Data & Analytics, Internet of Things e integración por medio de Digital Marketing Hubs? Si no es así ¿tienen contemplado hacerlo para el 2017-2018?



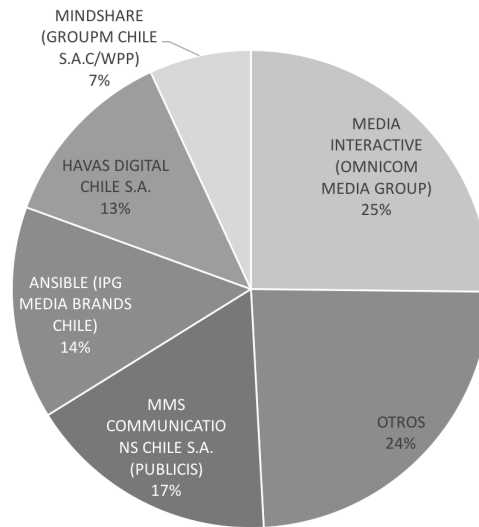
2. ¿Qué estrategia de precios utilizan para ofrecer sus servicios (contratos fijos, comisiones, on-demand, por hora)?



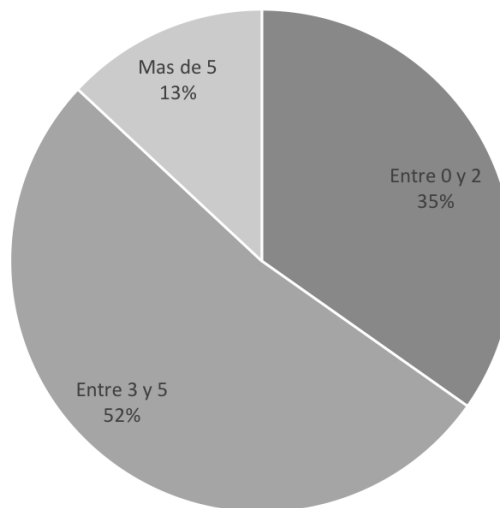
3. ¿Se especializa en alguna industria en particular (Banca, Retail, Telecom, Salud, Viajes, Otros)?



4. ¿Cuales son sus principales competidores (3-5 competidores)?



5. ¿Cuánto tiempo lleva en la agencia? (en años).



6. Evalúe de 1 a 5 el nivel de importancia de los siguientes elementos en su industria: Tecnología, Talento, I+D, Inteligencia Empresarial, Relación con clientes y Capacitación.

Elemento	Promedio
Tecnología	4,20
Talento	3,50
I+D	4,00
Inteligencia Empresarial	1,80
Relación con clientes	2,20
Capacitación	3,00

D.2 Entrevistas a ejecutivos de áreas comerciales y marketing

Se realizaron 6 entrevistas a gerentes y sub-gerentes de áreas comerciales y de marketing del sector financiero y del retail que actualmente tienen vínculos con alguna agencia digital. El objetivo de este estudio busca:

1. Capturar los elementos o criterios de selección de una agencia.

#	Calidad de servicio	Proactividad	Valor agregado	Cercanía	Profesionalismo	Precio	Creatividad	Conocimiento
A	5	4	4	4	4	3	4	3
B	4	4	4	4	2	4	3	2
C	4	3	4	5	4	5	3	2
D	3	3	5	4	4	4	3	3
E	2	3	4	4	3	4	3	4
F	4	4	4	5	4	4	3	3
\bar{x}	3,67	3,50	4,17	4,33	3,50	4,00	3,17	2,83

2. Capturar la percepción que tienen los clientes sobre el marketing digital y la tecnología, y su importancia en la consecución de sus objetivos de negocio.

#	Objetivo central	Importancia de la tecnología	Nivel de tecnología	Internalización
A	Captación	Si	2	No
B	Fidelización	Si	3	No
C	Fidelización	Si	2	No
D	Captación	Si	1	No
E	Captación	Si	1	No
F	Fidelización	Si	4	Si

Las entrevistas realizadas fueron de tipo abierta, es decir, se buscaba profundizar en los dos tópicos anteriormente mencionados. Durante el proceso fueron surgiendo nuevas preguntas en función de las respuestas del entrevistado pero siempre centradas en la aclaración de los detalles esenciales del estudio. Las preguntas tipo son las que se indican a continuación:

1. ¿Cuál es el objetivo central de su plan digital?
2. ¿Cree usted que los medios digitales, la información y las nuevas tecnologías representan fuentes reales de ventajas competitivas para su organización?
3. ¿Cómo evaluaría el nivel de madurez de su empresa en términos digitales respecto a sus competidores? Alto, medio, bajo. ¿Por qué? ¿Puede apreciar alguna integración en la cadena de valor de su empresa las actividades de marketing digital?
4. ¿Estima que en el corto plazo (1-2 años) la internalización de la gestión y ejecución de las actividades de marketing digital dentro de su empresa?

5. ¿Qué elementos o criterios utilizaron para la selección de su agencia actual?
6. A la hora de evaluar su agencia: ¿Que aspectos positivos y negativos destacaría?
¿La agencia ha cumplido sus expectativas? ¿Ha podido cuantificar el valor agregado?
¿Cómo lo calcula?
7. ¿Cómo evaluaría el conocimiento acerca de su negocio de su actual agencia? ¿Es importante esto para ustedes?
8. Podría evaluar la relevancia de los siguientes elementos (de 1 a 5) en el criterio de decisión y selección de una agencia: Calidad de servicio, Proactividad, Valor agregado, Cercanía, Profesionalismo, Precio, Creatividad y Conocimiento del negocio.

D.3 Perfil del cliente

Tareas

Tomador de decisión



Gerente Comercial

- Diseño e implementación plan de marketing
- Eficiencia y optimización del presupuesto
- Estrategia de oferta
- Evaluación y control de resultados
- Dirección del departamento

Recomendadores



Gerente TI

- Viabilidad técnica de implementación
- Integración tecnológica
- Compras
- Relación con proveedores
- Soporte



Otros gerentes y directorio

- Estrategia de negocio
- Evaluación plan de marketing

Usuario final



Analistas y jefaturas

- Ejecución de actividades de marketing
- Estudios y análisis de mercado y clientes
- Propuestas de negocio (productos, campañas)
- Presentación de resultados

Influentes y saboteadores



Pares externos, colegas y expertos

- Conocimiento y experiencias
- Sugerencias

Frustraciones

Tomador de decisión



Gerente Marketing

- Problemas al validar su labor y desempeño al directorio y al resto de sus pares
- Problemas al transmitir la estrategia a sus colaboradores
- Atrasos en la planificación
- Déficit en la medición de los resultados
- Malabares con el presupuesto

Recomendadores



Gerente TI

- Muchos proyectos, poco tiempo
- Atrasos en la planificación
- Pérdida del control de prioridades
- Burocracia organizacional
- Personal desmotivado
- Subvaloración de sus labores



Otros gerentes y directorio

- Problemas en el alineamiento estratégico
- No visualizar los resultados esperados

Usuario final



Analistas y jefaturas

- Alta carga operativa
- Pocos recursos para llevar a cabo sus labores diarias
- Propuestas no siempre son escuchadas
- Mucho esfuerzo para llegar a la información relevante
- Interdependencia con sus pares

Influentes y saboteadores



Pares externos, colegas y amigos

- No valorar sus opiniones

Alegrías

Tomador de decisión



Gerente Marketing

- Campañas y productos exitosos
- Logros de los objetivos estratégicos
- Validación del directorio
- Contar con la información en tiempo y forma
- Comunicación fluida con sus colaboradores
- Recibir propuestas interesantes e innovadoras

Recomendadores



Gerente TI (Comprador)

- Contar con una documentación técnica simple y completa
- Diseño y arquitectura robusta
- Cumplir con las estimaciones
- Desarrollo ágil de soluciones



Otros gerentes y directorio

- Lograr el cumplimiento de los objetivos
- Sinergia organizacional

Usuario final



Analistas y jefaturas

- Ser reconocido
- Lograr propuestas exitosas
- Contar con todas las herramientas para efectuar las labores
- Ampliar sus conocimientos
- Libertad de acción

Influentes y saboteadores



Pares externos, colegas y amigos

- No valorar sus opiniones

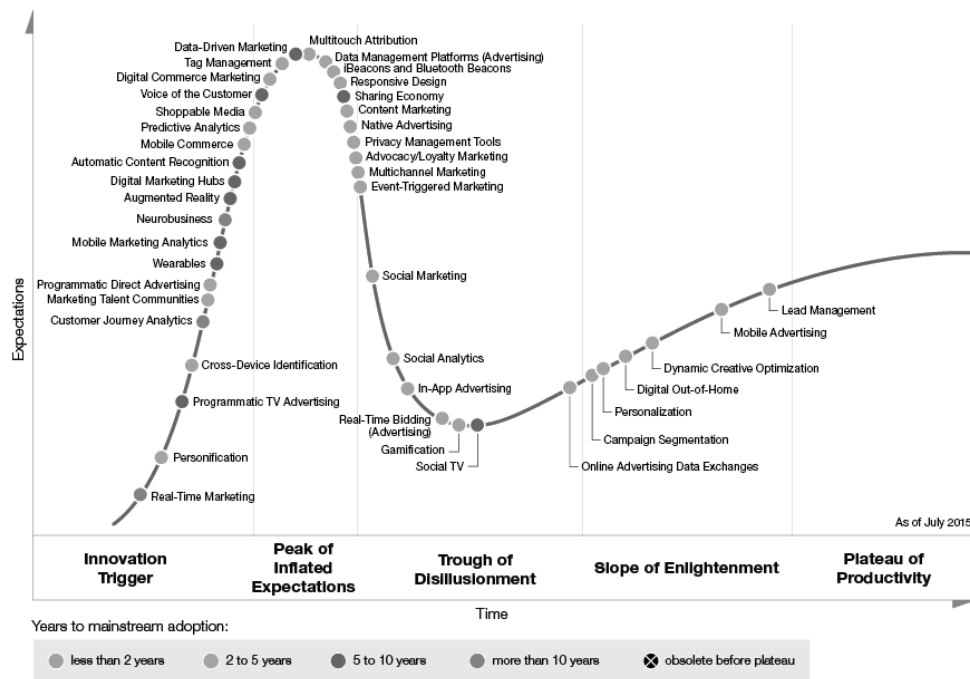
E Estudios secundarios

E.1 El Hype Cycle del marketing digital de Gartner

Un ciclo de sobreexpectación (Hype Cycle), es una representación gráfica de la madurez, adopción y aplicación comercial de una tecnología específica, en este caso, tecnologías entorno al marketing digital. Este estudio es desarrollado por Gartner, una empresa consultora de análisis e investigación, que proporciona opiniones, consejos y datos sobre la industria de las tecnologías de la información mundial. A continuación una breve descripción de las fases:

- **Lanzamiento (Innovation trigger):** La primera fase de un ciclo es el "lanzamiento", una presentación del producto o cualquier otro evento genera interés y presencia en los medios.
- **Pico de expectativas sobredimensionadas (Peak of inflated expectations):** En la siguiente fase, el impacto en los medios genera normalmente un entusiasmo y expectativas poco realistas. Es posible que algunas experiencias pioneras se lleven a cabo con éxito, pero habitualmente hay más fracasos.
- **Abismo de desilusión (Trough of disillusionment):** Las tecnologías entran en el abismo de desilusión porque no se cumplen las expectativas. Estas tecnologías dejan de estar de moda y en consecuencia, por lo general la prensa abandona el tema.
- **Rampa de consolidación (Slope of enlightenment):** Aunque la prensa haya dejado de cubrir la tecnología, algunas empresas siguen, a través de la "pendiente de la iluminación", experimentando para entender los beneficios que puede proporcionar la aplicación práctica de la tecnología.
- **Meseta de productividad (Plateau of productivity):** Una tecnología llega a la "meseta de productividad", cuando sus beneficios están ampliamente demostrados y aceptados. La tecnología se vuelve cada vez más estable y evoluciona en segunda y tercera generación. La altura final de la meseta varía en función de si la tecnología es ampliamente aplicable o sólo beneficia a un nicho de mercado.

Digital Marketing Hype Cycle



Hace 1 año (2015), Gartner comentó estas cinco tendencias claves.⁷⁸

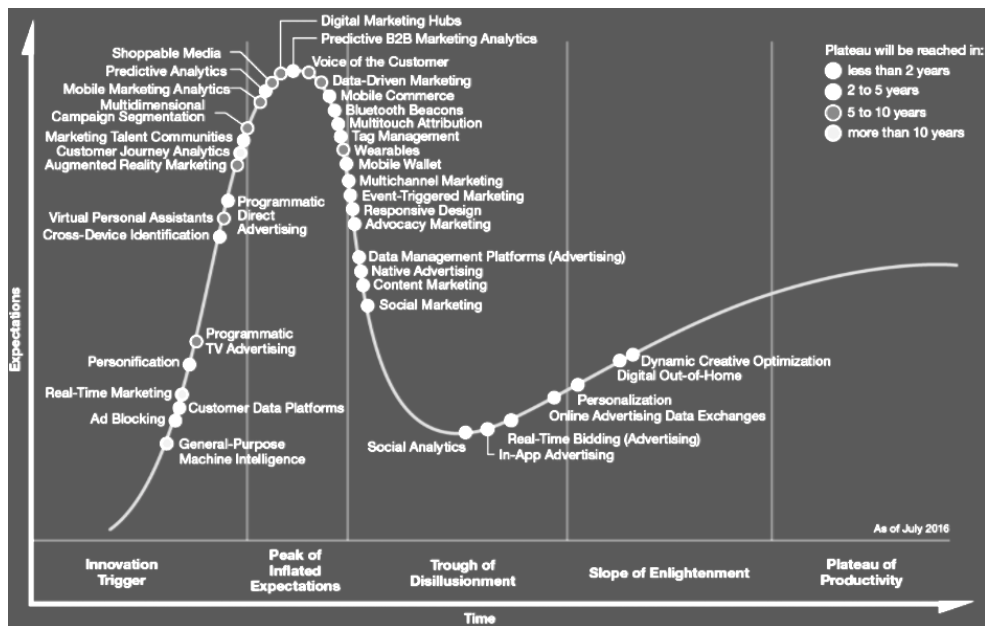
1. **Centrarse en la estrategia, campañas y datos de canales cruzados (Digital marketing hubs):** Los vendedores desean que los datos de la audiencia que se puedan compartir y que se puedan utilizar en el momento adecuado en la combinación correcta de canales. Estos centros funcionan como puntos centrales para que los vendedores recopilen, vean, analicen y actúen sobre datos, contenido, elementos de flujo de trabajo y campañas multicanal.
2. **Automatización para aumentar la velocidad y el rendimiento (Programatic direct advertising):** Las formas alternativas de automatización, tales como las programáticas directas, proporcionarán a los anunciantes un mejor acceso a contenidos de alta calidad y audiencias selectivas.
3. **Relación 1:1 con el cliente (Personification):** Las estrategias de personalización y las tácticas que van desde correos electrónicos ligeramente personalizados que incluyen el nombre de un destinatario hasta páginas de aterrizaje totalmente contextuales y personalizadas son frentes clave en la batalla por la diferenciación de la experiencia del cliente.
4. **”Engagement” alineado con las actividades diarias (Event-triggered marketing):** Los vendedores quieren involucrar a los clientes dentro del contexto de sus actividades

⁷⁸Cinco tendencias del marketing digital. Gartner. 2015 <http://www.gartner.com/smarterwithgartner/five-key-trends-in-gartners-2015-digital-marketing-hype-cycle/>

diarias, por lo que el marketing desencadenado por eventos se está moviendo rápidamente hacia la Meseta de la Productividad. Esta tecnología que puede recuperar por lo menos el 20% del abandono del carrito de la compra y ofrecer 5x mejoras en las tasas de respuesta sobre el marketing de masas sin plazo y tener un impacto significativo en los ingresos. Además, una reciente encuesta multicanal de marketing reveló que los vendedores duplicarían su inversión en la personalización por eventos durante los próximos dos años. La comercialización en tiempo real y el marketing móvil están progresando también con ganancias reales de productividad.

5. **Más responsabilidad por el comercio digital (Mobile Commerce):** Cerca de la cima de las expectativas infladas, el comercio móvil ha crecido rápidamente y las oportunidades se expanden cada año. Mientras que los dispositivos móviles se utilizan para los pagos como una cartera digital, la mayor oportunidad para móviles hoy en día se encuentra con los vendedores que lo utilizan para mejorar la experiencia de sus clientes, ya sea en línea o sin conexión. Hay fuertes casos de uso en los viajes, la hospitalidad y el comercio minorista. Los vendedores también están encontrando nuevas oportunidades, así como amenazas, de la economía compartida.

En Agosto de 2016 incorporó tres adicionales y actualizó el ciclo.⁷⁹



1. **Las tecnologías de marketing y de publicidad convergen a una plataforma de marketing digital (Digital Marketing Hub):** La creciente dependencia de los vendedores de estrategias y tácticas basadas en datos continúa impulsando una convergencia de "MarTech" y "AdTech". Esta convergencia se refleja en el estado de

⁷⁹Destacados del ciclo del marketing digital 2016. Gartner. <http://tinyurl.com/jovahfj>

las tecnologías como los centros de marketing digital. Los centros de marketing digital ofrecen a los vendedores acceso estandarizado a los datos, contenido y mensajes de audiencia para orquestar campañas y experiencias multicanal. Las organizaciones de marketing están clamando por la convergencia de las capacidades de esta tecnología para reducir la complejidad y acelerar el tiempo de valor. Su beneficio se espera que sea transformacional y se encuentra en el pico de las expectativas, a pesar de ser de 5 a 10 años de la adopción de corriente.

2. **Reaccionar en el momento (Marketing Analytics):** La analítica predictiva, cerca del pico del ciclo, tiene el potencial de ayudar a los vendedores a tomar mejores decisiones y anticipar los resultados. Los ejemplos incluyen la predicción de la demanda, detección de fraude, precios dinámicos y predicción de la vida del cliente.
3. **Mayor interés en la tecnología ponible o "wearebles" (Internet of Things):** Las señales contextuales impulsadas por dispositivos móviles, como el clima local o la presencia cerca de una tienda minorista, promueven el interés de los vendedores por Internet y las Internet de las cosas (Internet of Things). Los wearables, que están moviéndose abajo del ciclo, son objetos tales como ropa, smartwatches y wristbands diseñados para ser llevados en el cuerpo para conectar la información entre los ambientes físicos y digitales. Los sensores informáticos y electrónicos permiten a estos objetos registrar información biométrica y ambiental, transmitir datos a la nube y conectarse con otras "cosas".

E.2 Estudio de las mayores amenazas al modelo de las agencias de publicidad

Estudio realizado Carolina Samsing, directora de marketing para latinoamérica en HubSpot [Samsing, 2015]. Entrevistaron a diferentes ejecutivos de agencias de marketing y de publicidad sobre son las amenazas más grandes al modelo actual de agencias y cómo están evolucionando para enfrentar las exigencias y desafíos actuales. Estas son las amenazas más importantes detectadas.

1. Cambios en los consumidores y su uso de la tecnología⁸⁰

El modelo de la agencia de publicidad se encuentra hoy bajo constante amenaza por dos motivos principales. Primero, la democratización de la tecnología y la proliferación de las redes sociales ha dado a todos las herramientas para entrar en el negocio de la creatividad. Desde las estrellas de YouTube con GoPros hasta las estrellas de Vine, ahora todos pueden ser su propia "agencia".

Segundo, el activo más importante de una marca es hoy su relación con sus clientes. Antes las agencias eran un importante intermediario con el que se buscaba asegurar que el mensaje adecuado se elaborara y luego se difundiera, pero ha habido un

⁸⁰En base a lo comentado por John Winsor | Victors & Spoils

profundo cambio. Ahora vivimos en la era del diálogo en tiempo real y el flujo de conversaciones breves y en un clima de confianza es más importante que los temas grandes y poderosos. Debido a este cambio, las compañías continuarán tomando más posesión de la comunicación directa con sus clientes, especialmente a través de las redes sociales. Esto deteriorará aún más las oportunidades de las agencias.

2. **Velocidad del marketing actual**⁸¹

Velocidad, o expresado en términos de marketing, "tiempo real". Las agencias se construyen para descubrir percepciones (toma tiempo), desarrollar ideas de campañas (toma tiempo), planear y comprar medios (toma tiempo) y producir creatividad (más tiempo). La gerencia de proyectos mueve el trabajo por la línea de producción, pero todo ello toma tiempo. Un modelo que es reforzado por la forma en que las agencias hacen dinero: tiempo del personal. Más tiempo, más personal, más dinero.

Entretanto, el desarrollo de marcas más activo se realiza en tiempo real, en el cual las marcas no tienen tiempo para prepararse. Solo actúan y lo hacen prácticamente de manera espontánea.

3. **Automatización de la publicidad**⁸²

Otra gran amenaza al modelo de las agencias son los procesos de automatización. Las plataformas de marketing que permiten analizar y leer información online y las tecnologías en la nube impulsadas por algoritmos están haciendo de la inteligencia artificial una verdadera amenaza para el modelo de las agencias.

Los anuncios que se escriben, colocan, diseñan y optimizan de acuerdo con los comportamientos predictivos de los consumidores están extinguiendo a las agencias que no se mantienen al día con esta tendencia. Esto no ocurrirá solamente con los anuncios. Esto ocurrirá con los emails, el servicio al cliente y la forma en que marcas completas se dirigen a sus audiencias.

4. **Falta de agilidad**⁸³

Los ejecutivos de hoy enfrentan miles de retos cuando se trata de navegar en el desafiante panorama de la industria. Los modelos de negocios heredados son anticuados y poco efectivos y las marcas están trabajando con una cartera de agencias más amplia o realizando el trabajo internamente. Los negocios de las agencias se están realizando por proyectos, los ingresos se obtienen en cantidades más pequeñas y los líderes deben ser más rápidos y más emprendedores en su búsqueda del éxito.

Para los ejecutivos modernos, hay más obstáculos y canales para navegar que antes. Solo en las primeras semanas de 2015, hemos visto agencias que contratan líderes con ideas nuevas que se pueden adaptar a las exigencias rápidas, flexibles y ágiles de los especialistas en marketing. Son estos tipos de líderes quienes podrán tener éxito en lo que llamamos "la era de la agilidad".

⁸¹ En base a lo comentado por Will Burns | Ideasicle

⁸² En base a lo comentado por Peter Sena II | Digital Surgeons

⁸³ En base a lo comentado por Jay Haines | Grace Blue

5. Ofrecer valor real⁸⁴

Los clientes están bajo presión para incorporar valor e innovación a sus marcas, pero las agencias se enfocan cada vez más en ofrecer producción, no resultados. Esto significa responder a los resúmenes de los clientes con soluciones predeterminadas basadas en sus capacidades existentes.

Para incorporar valor real, las agencias deben enfocarse en encontrar respuestas a los problemas de negocios de los clientes, no en financiar sus capacidades. En Naked llamamos a este enfoque "objetividad radical", un enfoque imparcial para encontrar la respuesta correcta, incluso si esta implica una solución no convencional que requiera capacidades que están fuera de la agencia. No tenemos una agenda o predisposición acerca de nuestra producción para los clientes. No estamos configurados para alinear ganancias con medios y somos extremadamente indiferentes acerca de lo que hacemos, en tanto sea una solución radical, objetiva y creativa a un desafío.

6. Falta de comprensión del valor de una agencia⁸⁵

La mayor amenaza al modelo de las agencias hoy es una percepción errónea acerca de aquello en lo que realmente somos buenos. Piensa en la agencia de publicidad actual como en una concha que encuentras en la playa. Luce bonita, pero lo más probable es que no haya mucho adentro. Esa concha es dura; ha sido arrojada a todos lados y ha sobrevivido a las presiones de un entorno hostil. Algo más importante es que toda clase de cosas pueden vivir dentro de una buena concha mucho después que el habitante original se ha ido. El espacio en sí es flexible y puede sostener todo tipo de vida.

Esto es en lo que las agencias son buenas realmente: desarrollar entornos flexibles y elásticos que sostengan un pensamiento creativo que no se encuentra en otras industrias. Nuestro futuro depende de darles a toda clase de pensadores creativos (no solo los creativos) un lugar donde prosperar y, a su vez, ayudar a otras empresas a crecer. Eso es lo que siempre hemos hecho mejor.

7. Falta de inteligencia empresarial⁸⁶

La mayor amenaza que enfrentan hoy las agencias es la inteligencia empresarial, o mejor dicho, la carencia de inteligencia empresarial. Los clientes tienen más acceso a datos, pero en la práctica los comparten menos que antes con las agencias. Los clientes están contratando mejor talento que en el pasado, lo que mejora su capacidad de analizar datos y desarrollar una mejor comprensión.

Ahora las agencias enfrentan el desafío de desarrollar una comprensión más profunda, pero sin el mismo acceso a esa cantidad abrumadora de datos. Esto afecta el producto estratégico, lo que a su vez afecta la calidad del brief por parte del cliente, lo cual puede conducir a productos creativos que no dan en el blanco. Es un efecto acumulativo que comienza con la falta de una perspectiva significativa. Las agencias deben desarrollar

⁸⁴En base a lo comentado por Troy Kelley | Naked Communications Nueva York

⁸⁵En base a lo comentado por Andrew Speyer | the community

⁸⁶En base a lo comentado por Joe Saracino | Erwin Penland

sólidas unidades de inteligencia de negocios que puedan obtener datos y analizarlos de forma que ayuden a su clientes en la toma de decisiones y planificación estratégicas. Esto permitirá que el producto creativo final impulse mejores resultados para los negocios de los clientes, lo que aumenta el valor adecuado del modelo de la agencia.

8. **Nuevo modelo de negocios inestable**⁸⁷

La mayor amenaza al modelo de las agencias de publicidad es sin duda el propio modelo. Desafortunadamente, la nueva práctica de negocios —entregar una propuesta de campaña completa donde las agencias deben regalar sus ideas y sus producto más preciados— crea una dinámica insostenible. Las agencias asignan sus mejores elementos a estas propuestas, despojando del mejor talento a los clientes que pagan, lo que es por supuesto una estupenda forma de perder a esos clientes que pagan y obligarlos a poner el trabajo en revisión. Es un círculo vicioso que debemos romper.

El escenario ideal es que una agencia contrate talento adicional en todos los niveles para contar con mayor capacidad de producir propuestas de campañas. Tristemente, esto es rara vez posible debido a los reducidos presupuestos y márgenes de ganancias a los que conducen estos procesos de propuestas. No es la mejor idea la que gana; es la mejor idea al precio más barato la que gana.

9. **Comprensión de los datos**⁸⁸

Los datos no son solo para que las marcas midan a los consumidores; los consumidores los usan para evaluar las mismas marcas que intentamos vender. Usan la información disponible online para comparar y contrastar productos y tomar sus decisiones de compra.

Los especialistas en marketing deberían posibilitar una mejor toma de decisiones al presentar nuestras marcas de manera transparente, permitiendo comparaciones y comportándose como si fuéramos parte del gran tejido de Internet. Como especialistas en marketing, cuando difundimos contenido que no toma en cuenta esta realidad de la información, perdemos una oportunidad de crecer.

Como industria, históricamente hemos enfatizado excesivamente la creación de consciencia, cuando deberíamos pensar en qué podemos hacer para ayudar a los consumidores a tomar decisiones más informadas, y disfrutar de este proceso al mismo tiempo.

10. **Competencia por talento**⁸⁹

Los cambios en las reglas en torno al talento son hoy una de la mayores amenazas para el modelo tradicional de las agencias. Es un hecho que el grupo de individuos experimentados interesados en trabajar en agencias a tiempo completo se está reduciendo. Hay dos factores detrás de esto: Primero, las agencias internas se

⁸⁷En base a lo comentado por Ken Kraemer | Deep Focus

⁸⁸En base a lo comentado por Mark Figliulo | Figliulo&Partners

⁸⁹En base a lo comentado por Courtney Beuchert | Eleven Inc.

están volviendo más comunes entre todo tipo de clientes y estos empleos incluyen algunas ventajas significativas como salarios altos, opciones de acciones, percepción de estabilidad y la promesa de una vida laboral más equilibrada. Segundo, el modelo freelance se ha convertido en una opción más lucrativa y viable para mucha gente preocupada por el ritmo e inestabilidad del trabajo a tiempo completo en las agencias.

11. **Reclutar y retener talento**⁹⁰

Atraer y retener gente talentosa y creativa es hoy la mayor amenaza para las agencias de publicidad, puesto que hoy son muchas las industrias que compiten por conseguir personal con el mismo conjunto de destrezas. El panorama general está cambiando a medida que la generación de millenials tiene diferentes expectativas y caminos para sus carreras profesionales.

En promedio, esta generación se mantiene en un cargo por solo dos años y pueden cambiar de empleo hasta 20 veces durante sus carreras. Además, la generación de los baby-boomers se está retirando, por lo que las agencias deben asegurarse de contar con un flujo de nuevos líderes que aporten visión y experiencia a la organización. Mantener diversidad y un saludable equilibrio entre los sexos también sigue siendo un desafío para la industria. Las agencias deberían enfocarse en programas que atraigan a las personas adecuadas y las ayuden a alcanzar su pleno potencial dentro de la organización.

12. **Tecnología**⁹¹

Primero, la rápida conversión en mercancía por parte de la tecnología de muchas de las actividades de las agencias que corresponden al lado izquierdo del cerebro, tales como compra programática. La tecnología tiene un largo camino por delante antes de amenazar las actividades de las agencias que corresponden al lado derecho del cerebro. Las agencias siempre han sido lugares donde los pensadores creativos se reúnen para recibir un pago por desarrollar historias atractivas para las marcas.

Con el tiempo, la tecnología puede hacer que la agencia, en tanto punto de reunión creativa para recibir un pago, se vuelva irrelevante. La tecnología no solo ha permitido a los pensadores creativos reunirse y crear en cualquier lugar, sino que también puede, eventualmente, permitir a los clientes asignar micropagos por creatividad que impulse marcas y negocios con base en el valor de contribuciones individuales y grupales siempre cambiantes.

F Estudios de la rentabilidad de la industria

Para medir la rentabilidad, la fijación del precio de los productos y servicios, y el cálculo de los márgenes de la agencia, ha sido necesario observar las rentabilidades que presenta actualmente la industria a nivel mundial. La empresa estadounidense de servicios financieros

⁹⁰En base a lo comentado por Steve Harding | Geometry Global

⁹¹En base a lo comentado por Michael Bollinger | Smith Brothers Agency

Standard & Poor's Financial Services (S&P) ha publicado los márgenes netos por sector económico.⁹² El sector económico de Software y Servicios, a la fecha del estudio presentaba márgenes netos cercanos al 20%.

	Profitability					
	ROE			Net Margins		
	Current	6m Ago	12m Ago	Current	6m Ago	12m Ago
S&P 500	15.3	15.3	14.4	9.0	9.2	8.6
Energy	17.2	17.7	15.6	9.3	9.5	8.6
Energy Equipment & Services	14.6	14.0	12.3	12.3	12.3	11.7
Integrated Oil & Gas	20.4	21.5	19.8	9.7	10.8	9.0
Oil & Gas Exploration & Production	12.1	11.1	9.1	15.8	14.4	13.6
Materials	16.2	19.9	18.4	7.4	8.9	8.9
Industrials	19.2	18.9	16.9	8.3	8.2	8.1
Capital Goods	19.1	19.0	16.8	8.4	8.2	8.1
Commercial & Professional Services	18.0	17.1	16.2	7.1	7.1	7.1
Transportation	20.1	18.8	17.3	8.6	8.2	8.1
Cons Disc	19.3	19.2	18.1	6.3	6.6	6.5
Autos & Components	25.6	35.5	55.0	4.2	5.4	5.5
Cons Durables & Apparel	19.2	18.6	14.4	7.9	7.6	6.7
Cons Services	25.7	24.5	23.0	12.1	12.4	12.3
Media	16.4	15.0	13.6	10.1	9.8	9.7
Retailing	18.7	18.2	17.0	4.0	4.3	4.4
Cons Staples	23.5	22.6	21.9	6.1	6.0	6.1
Food & Staples Retailing	17.7	17.3	17.1	2.9	2.8	2.9
Food, Beverage & Tobacco	29.2	26.6	25.9	10.4	9.9	10.5
Household & Personal Products	22.5	23.3	21.6	12.1	12.3	12.6
Health Care	18.9	19.5	18.7	9.2	9.2	9.4
Health Care Equipment & Services	18.1	18.4	18.1	4.7	4.6	4.7
Pharma, Biotech & Life Sciences	19.3	20.1	19.0	19.5	19.7	20.1
Financials	7.7	7.6	6.8	-	-	-
Banks	10.0	10.0	9.4	-	-	-
Diversified Financials	7.6	8.4	7.9	-	-	-
Insurance	6.6	4.9	3.5	-	-	-
Info Tech	23.6	24.2	23.3	16.7	16.9	16.4
Software & Services	26.9	26.8	26.1	20.2	19.9	19.4
Tech Hardware & Equipment	22.2	22.5	21.1	14.0	13.9	13.0
Semiconductors & Semi Equipment	18.6	21.8	22.1	16.9	19.3	20.1
Telecom	10.6	10.3	9.9	6.2	6.3	6.6
Utilities	9.9	10.1	10.4	10.6	10.3	10.4

Note: Revenue and Earnings are based on 12 Month Trailing per Share data.

Source: RBC Capital Markets Research

En adición a lo anterior, evidencias indican una caída en los márgenes de la industria publicitaria en los últimos años llegando a cifras entre un 15-18%.⁹³⁹⁴ Plan financiero

G Inversiones

La siguiente tabla las inversiones necesarias para la puesta en marcha y continuidad de la agencia.

⁹²S&P 500 Sectors & Industries Profit Margins. <https://www.yardeni.com/pub/sp500margin.pdf>

⁹³What is an average profit margin for a typical digital agency?. <https://www.quora.com/What-is-an-average-profit-margin-for-a-typical-digital-agency>

⁹⁴Top 50 ad agencies see 'lowest profit margins for seven years. <http://www.campaignlive.co.uk/article/top-50-ad-agencies-lowest-profit-margins-seven-years/1358676>

Inversiones	Y0	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Estaciones de trabajo	36.233.820	16.103.920	32.207.840	-	-	-	-
Muebles y Diseño Oficina	168.021.840	-	-	-	-	-	-
Desarrollo ORIZON Rise	17.990.000	-	-	-	-	-	-
Desarrollo ORIZON Pulse	31.990.000	-	-	-	-	-	-
Desarrollo ORIZON Sublime	57.990.000	-	-	-	-	-	-
Cursos y capacitaciones	-	-	-	-	32.400.000	32.400.000	-
Inversión en Capital de trabajo	245.082.059	126.032.437	-	-	-	-	-
Total	557.307.719	142.136.357	32.207.840	-	32.400.000	32.400.000	-

H Nómina de bienes Servicio de Impuestos Internos

NÓMINA DE BIENES SEGUN ACTIVIDADES	NUEVA VIDA ÚTIL NORMAL	DEPRECIACIÓN ACELERADA
A.- ACTIVOS GENÉRICOS		
1) Construcciones con estructuras de acero, cubierta y entrepisos de perfiles acero o losas hormigón armado.	80	26
2) Edificios, casas y otras construcciones, con muros de ladrillos o de hormigón, con cadenas, pilares y vigas hormigón armado, con o sin losas.	50	16
3) Edificios fábricas de material sólido albañilería de ladrillo, de concreto armado y estructura metálica.	40	13
4) Construcciones de adobe o madera en general.	30	10
5) Galpones de madera o estructura metálica.	20	6
6) Otras construcciones definitivas (ejemplos: caminos, puentes, túneles, vías férreas, etc.).	20	6
7) Construcciones provisionarias.	10	3
8) Instalaciones en general (ejemplos: eléctricas, de oficina, etc.).	10	3
9) Camiones de uso general.	7	2
10) Camionetas y jeeps.	7	2
11) Automóviles	7	2
12) Microbuses, taxibuses, furgones y similares.	7	2
13) Motos en general.	7	2
14) Remolques, semirremolques y carros de arrastre.	7	2
15) Maquinarias y equipos en general.	15	5
16) Balanzas, hornos microondas, refrigeradores, conservadoras, vitrinas refrigeradas y cocinas.	9	3
17) Equipos de aire y cámaras de refrigeración.	10	3
18) Herramientas pesadas.	8	2
19) Herramientas livianas.	3	1
20) Letreros camineros y luminosos.	10	3
21) Útiles de oficina (ejemplos: máquina de escribir, fotocopiadora, etc.).	3	1
22) Muebles y enseres.	7	2
23) Sistemas computacionales, computadores, periféricos, y similares (ejemplos: cajeros automáticos, cajas registradoras, etc.).	6	2
24) Estanques	10	3
25) Equipos médicos en general.	8	2
26) Equipos de vigilancia y detección y control de incendios, alarmas.	7	2
27) Envases en general.	6	2
28) Equipo de audio y video.	6	2
29) Material de audio y video.	5	1

I Estructura de costos

I.1 Plan de contratación

Contrataciones	Salario	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Objetivo
Directorio		3	0	0	0	0	0	3
Director General	2.500.000	1						1
Director Tecnología	2.000.000	1						1
Director Finanzas	2.250.000	1						1
Lider		3	0	0	0	0	0	3
Marketing y Ventas	1.625.000	1						1
Estudio e Int. Empresarial	1.625.000	1						1
Talento y Personas	1.625.000	1						1
Tecnología		4	2	6	0	0	0	12
Desarrollador Sr.	1.250.000	2		2				4
Desarrollador Jr.	875.000	2		2				4
Ingeniero Sr.	1.250.000		1	1				2
Ingeniero Jr.	875.000		1	1				2
Administración y Finanzas		1	1	3	0	0	0	5
Analista Financiero Sr.	1.875.000		1	1				2
Analista Financiero Jr.	1.250.000			2				2
Contador Auditor	1.000.000	1						1
Marketing y Ventas		3	1	4	0	0	0	8
Analista Marketing	1.250.000			1				1
Analista Digital	1.000.000	1						1
Publicista	875.000		1					1
Gestor de Comunidades	875.000	1						1
Gestor de Campañas	875.000			1				1
Gestor de Cuentas	1.500.000	1		1				2
Gestor de Producto	1.500.000			1				1
Estudio e Inteligencia Empresarial		2	3	1	0	0	0	6
Analista Sr	1.500.000	1	2	1				4
Analista Jr	1.250.000	1	1					2
Talento y Personas		1	1	2	0	0	0	4
Gestor de Personas	1.250.000	1	1					2
Gestor de Talento	1.250.000			2				2
Secretaria	625.000	1						1
Total Periodo		18	8	16	0	0	0	42
Total Acumulado		18	26	42	42	42	42	

I.2 Gastos de funcionamiento

La siguiente tabla muestra los costos operativos y algunas cotizaciones de estos servicios.

Costos operativos	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Software	6.469.779	7.638.100	9.974.742	9.974.742	9.974.742	9.974.742
Google Apps	1.440.396	2.080.572	3.360.924	3.360.924	3.360.924	3.360.924
Office 365	1.188.327	1.716.472	2.772.762	2.772.762	2.772.762	2.772.762
SAS	3.841.056	3.841.056	3.841.056	3.841.056	3.841.056	3.841.056
Infraestructura	6.945.910	6.945.910	6.945.910	6.945.910	6.945.910	6.945.910
Servidor SQL Server	6.401.760	6.401.760	6.401.760	6.401.760	6.401.760	6.401.760
Servidor Web	544.150	544.150	544.150	544.150	544.150	544.150
Insumos	2.318.760	3.349.320	5.410.440	5.410.440	5.410.440	5.410.440
Toner	1.799.280	2.598.960	4.198.320	4.198.320	4.198.320	4.198.320
Papel	129.600	187.200	302.400	302.400	302.400	302.400
Carpetas	71.820	103.740	167.580	167.580	167.580	167.580
Libretas	48.060	69.420	112.140	112.140	112.140	112.140
Otros	270.000	390.000	630.000	630.000	630.000	630.000
Total Ajustado	15.734.448	18.471.329	23.670.957	24.340.890	25.010.823	25.680.756

Gastos de funcionamiento	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6
Arriendo	33.600.000	34.608.000	35.616.000	36.624.000	37.632.000	38.640.000
Telefonía e Internet	13.200.000	13.596.000	13.992.000	14.388.000	14.784.000	15.180.000
Energía Eléctrica	1.800.000	1.854.000	1.908.000	1.962.000	2.016.000	2.070.000
Agua	360.000	370.800	381.600	392.400	403.200	414.000
Servicio de limpieza	14.784.000	15.227.520	15.671.040	16.114.560	16.558.080	17.001.600
Bodega	3.120.000	3.213.600	3.307.200	3.400.800	3.494.400	3.588.000
Gasto Común	3.360.000	3.460.800	3.561.600	3.662.400	3.763.200	3.864.000
Mantenimiento Equipos	17.424.000	17.946.720	18.469.440	18.992.160	19.514.880	20.037.600
Total	87.648.000	90.277.440	92.906.880	95.536.320	98.165.760	100.795.200

Google Apps

MEJORES BENEFICIOS

Business

Paquete mejorado para oficinas con opciones de archivo y almacenamiento ilimitado

USD 10


por usuario al mes

o USD 120 por usuario al año más impuestos.

COMIENCE AHORA

- ✓ Correo electrónico empresarial por medio de Gmail
- ✓ Videoconferencias y llamadas de voz
- ✓ Calendarios compartidos inteligentes
- ✓ Documentos, hojas de cálculo y presentaciones

Office 365

Office 365 Business	Office 365 Business Premium	Office 365 Business Essentials
<p>\$8.25 user/month (annual commitment)</p> <p>1 year \$8.25 user/month ▾</p> <p>Subscribe now</p>	<p>\$12.50 user/month (annual commitment)</p> <p>1 year \$12.50 user/month ▾</p> <p>Subscribe now</p>	<p>\$5.00 user/month (annual commitment)</p> <p>1 year \$5.00 user/month ▾</p> <p>Subscribe now</p>
<p>Full Office on PC/Mac with apps for tablets and phones</p>  <ul style="list-style-type: none"> (Email not included) 1 TB file storage and sharing Fully installed Office on PC/Mac Office apps on tablets and phones 	<p>All the features of Business Essentials and Business in one integrated plan</p>  <ul style="list-style-type: none"> Email with 50 GB mailbox 1 TB file storage and sharing HD video conferencing Fully installed Office on PC/Mac Office apps on tablets and phones 	<p>Online versions of Office with email and video conferencing</p>  <ul style="list-style-type: none"> Email with 50 GB mailbox 1 TB file storage and sharing HD video conferencing Office Online

Amazon SQL Server

Linux RHEL SLES Windows **Windows with SQL Standard** Windows with SQL Web Windows with SQL Enterprise

Region: US East (Ohio) ▾

	vCPU	ECU	Memory (GiB)	Instance Storage (GB)	Windows with SQL Standard Usage
General Purpose - Current Generation					
m4.large	2	6.5	8	EBS Only	\$0.921 per Hour
m4.xlarge	4	13	16	EBS Only	\$1.11 per Hour
m4.2xlarge	8	26	32	EBS Only	\$2.321 per Hour
m4.4xlarge	16	53.5	64	EBS Only	\$4.594 per Hour
m4.10xlarge	40	124.5	160	EBS Only	\$11.679 per Hour
m4.16xlarge	64	188	256	EBS Only	\$18.686 per Hour

Amazon Web

Linux	RHEL	SLES	Windows	Windows with SQL Standard
Windows with SQL Web		Windows with SQL Enterprise		

Region:

	vCPU	ECU	Memory (GiB)	Instance Storage (GB)	Linux/UNIX Usage
General Purpose - Current Generation					
t2.nano	1	Variable	0.5	EBS Only	\$0.0059 per Hour
t2.micro	1	Variable	1	EBS Only	\$0.012 per Hour
t2.small	1	Variable	2	EBS Only	\$0.023 per Hour
t2.medium	2	Variable	4	EBS Only	\$0.047 per Hour
t2.large	2	Variable	8	EBS Only	\$0.094 per Hour
t2.xlarge	4	Variable	16	EBS Only	\$0.188 per Hour
t2.2xlarge	8	Variable	32	EBS Only	\$0.376 per Hour

I.3 Bonos Banco Central de Chile

Periodo	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 1 año (%)	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 2 años (%)	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 5 años (%)	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 10 años (%)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 1 año (BCU, BTU) (%)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 2 años (BCU, BTU) (%)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 5 años (BCU, BTU) (%)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 10 años (BCU, BTU) (%)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 20 años (BCU, BTU) (%)	Tasa de interés mercado secundario, bonos en UF a 30 años (BCU, BTU) (%)
ene.2015	2.93	3.01	3.77	4.18	1.60	1.34	1.29	1.40	1.57	1.71
feb.2015	3.10	3.26	3.88	4.20	0.48	0.66	1.03	1.24	1.49	1.61
mar.2015	3.45	3.56	4.08	4.34	0.20	0.43	0.91	1.23	1.54	1.63
abr.2015	3.41	3.65	4.22	4.49	0.41	0.65	1.06	1.36	1.59	1.67
may.2015	3.29	3.66	4.24	4.56	0.76	0.80	1.19	1.54	1.71	1.80
jun.2015	3.26	3.45	4.21	4.65	0.68	0.71	1.20	1.64	1.88	1.98
jul.2015	3.23	3.37	4.05	4.55	0.35	0.49	0.98	1.51	1.87	1.92
ago.2015	3.23	3.58	4.06	4.51	0.04	0.32	0.88	1.44	1.74	1.83
sept.2015	3.90	3.90	4.20	4.61	0.25	0.49	1.08	1.55	1.78	1.88
oct.2015	3.79	3.87	4.18	4.47	0.75	0.83	1.17	1.46	1.74	1.89
nov.2015	3.88	3.99	4.32	4.57	1.07	1.12	1.30	1.57	1.78	1.95
dic.2015	4.09	4.14	4.40	4.63	0.97	1.15	1.36	1.59	1.84	2.04
ene.2016	4.10	4.15	4.31	4.56	0.85	0.93	1.23	1.55	1.83	1.96
feb.2016	3.94	4.00	4.22	4.45	0.67	0.81	1.09	1.40	1.67	1.81
mar.2016	3.82	3.91	4.21	4.44	0.82	0.86	1.12	1.40	1.64	1.71
abr.2016	3.80	3.82	4.13	4.39	0.96	0.96	1.13	1.39	1.64	1.68
may.2016	3.71	3.83	4.18	4.50	0.88	0.91	1.18	1.49	1.73	1.81
jun.2016	3.75	3.87	4.16	4.55	0.82	0.86	1.15	1.53	1.81	1.93
jul.2016	3.67	3.77	4.07	4.41	0.92	0.96	1.10	1.42	1.72	1.87
ago.2016	3.63	3.65	3.98	4.29	1.12	0.99	1.06	1.32	1.64	1.72
sept.2016	3.63	3.64	3.94	4.22	0.83	0.83	1.01	1.25	1.50	1.64
oct.2016	3.55	3.54	3.84	4.20	0.95	0.96	0.99	1.26	1.52	1.65
nov.2016	3.67	3.72	4.13	4.48	1.55	1.54	1.42	1.58	1.75	1.87

I.4 Betas modelo CAPM

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Tax rate
Advertising	44	1.08	56.26%	3.90%
Aerospace/Defense	92	1.33	20.50%	13.51%
Air Transport	20	1.27	69.78%	18.34%
Apparel	63	1.06	27.86%	13.84%
Auto & Truck	19	0.96	128.04%	8.01%
Auto Parts	65	1.29	32.91%	9.64%
Bank (Money Center)	9	1.11	216.41%	25.82%
Banks (Regional)	644	0.51	78.59%	24.11%
Beverage (Alcoholic)	22	0.94	18.25%	11.28%
Beverage (Soft)	43	1.15	22.98%	5.97%
Broadcasting	29	1.29	94.73%	21.20%
Brokerage & Investment Bank	42	1.35	285.54%	18.15%
Building Materials	39	1.18	33.15%	22.43%
Business & Consumer Services	159	1.19	35.33%	13.76%
Cable TV	19	1.23	49.61%	17.19%
Chemical (Basic)	42	1.17	61.95%	8.24%
Chemical (Diversified)	9	1.55	38.27%	18.35%
Chemical (Specialty)	104	1.25	31.38%	8.45%
Coal & Related Energy	38	1.49	312.08%	0.95%
Computer Services	118	1.17	28.87%	12.84%
Computers/Peripherals	64	1.33	18.65%	5.48%
Construction Supplies	52	1.65	59.08%	17.00%
Diversified	26	1.01	55.72%	15.20%
Drugs (Biotechnology)	411	1.28	14.29%	1.80%
Drugs (Pharmaceutical)	157	1.02	13.01%	3.90%
Education	40	1.05	46.24%	12.05%
Electrical Equipment	120	1.15	21.91%	6.58%
Electronics (Consumer & Office)	25	1.23	14.81%	9.71%
Electronics (General)	167	1.03	19.79%	9.47%
Engineering/Construction	51	1.32	41.91%	11.63%
Entertainment	84	1.21	29.94%	3.25%
Environmental & Waste Services	97	1.10	38.80%	7.49%
Farming/Agriculture	37	1.25	75.73%	9.28%
Financial Svcs. (Non-bank & Insurance)	272	0.65	1338.71%	18.75%
Food Processing	89	0.89	26.16%	14.09%
Food Wholesalers	14	0.73	24.97%	15.85%
Furn/Home Furnishings	30	1.23	30.94%	15.53%

Misceláneos

J Tamaño de una empresa

De acuerdo a la definición del Servicio de Impuestos Internos (SII), el tamaño de una empresa se clasifica en los siguientes rangos⁹⁵:

- 1er Rango Micro Empresa: 0,01 a 200,00 UF Anuales
- 2do Rango Micro Empresa: 200,01 a 600,00 UF Anuales
- 3ro Rango Micro Empresa: 600,01 a 2.400,00 UF Anuales
- 1er Rango Pequeña Empresa: 2.400,01 a 5.000,00 UF Anuales
- 2do Rango Pequeña Empresa: 5.000,01 a 10.000,00 UF Anuales
- 3er Rango Pequeña Empresa: 10.000,01 a 25.000,00 UF Anuales
- 1er Rango Mediana Empresa: 25.000,01 a 50.000,00 UF Anuales
- 2do Rango Mediana Empresa: 50.000,01 a 100.000,00 UF Anuales
- 1er Rango Gran Empresa: 100.000,01 a 200.000,00 UF Anuales
- 2do Rango Gran Empresa: 200.000,01 a 600.000,00 UF Anuales
- 3er Rango Gran Empresa: 600.000,01 a 1.000.000,00 UF Anuales
- 4to Rango Gran Empresa: más de 1.000.000,01 UF Anuales

K Ranking mejores universidades de Chile

De acuerdo al estudio de la revista América Economía al 2016 la mejores Universidades de Chile son⁹⁶:

⁹⁵Nómina de personas jurídicas y empresas, SII. <http://www.sii.cl/estadisticas/nominas/nominapersonasjuridicas.htm>

⁹⁶Ráanking Universidades Chile 2016. América Economía. <http://rankings.americaeconomia.com/2016/universidades-chile/ranking>

RK 2016	RK 2015	Universidad	Datos Significativos (1)						
			Sede central	Regimen (2)	Total de alumnos matriculados	Total Profesores	Docentes PhD/ Total Docentes	Docentes Full time /Total docentes (%)	Alumnos matriculados 1er año
1	1	U. DE CHILE	Santiago	E	30.480	3.547	34,4%	47,0%	6.421
2	2	PONTIFICIA U. CATÓLICA DE CHILE	Santiago	PT	26.979	3.289	34,7%	52,8%	5.641
3	-	U. DE CONCEPCIÓN	Concepción	PT	24.812	1.594	42,2%	74,8%	5.200
4	3	U. DE SANTIAGO DE CHILE	Santiago	E	21.236	2.388	21,2%	26,0%	4.655
5	4	PONTIFICIA U. CATÓLICA DE VALPARAÍSO	Valparaíso	PT	14.223	1.415	30,5%	34,5%	3.537
6	6	U. TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA	Valparaíso	PT	17.998	1.386	19,5%	30,2%	4.459
7	10	U. AUSTRAL DE CHILE	Valdivia	PT	13.699	1.401	26,7%	56,3%	3.118
8	5	U. DE TALCA	Talca	E	9.666	658	39,2%	58,1%	2.020
9	9	U. DIEGO PORTALES	Santiago	PA	14.822	1.972	15,6%	22,0%	3.389
10	8	U. ADOLFO IBÁÑEZ	Santiago	PA	8.769	965	27,4%	28,5%	1.969

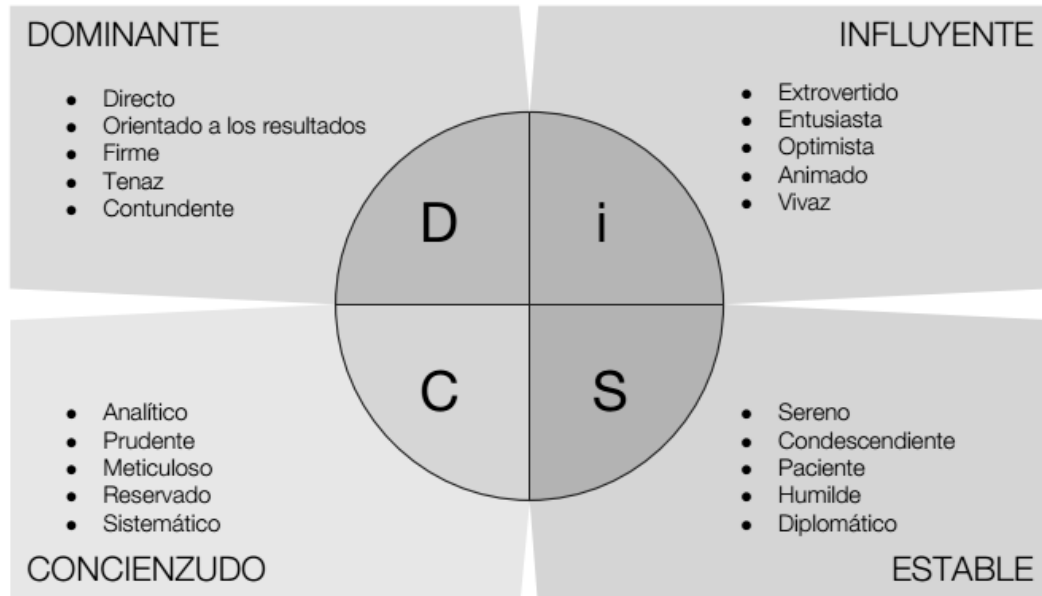
L Modelo DISC

DISC es un modelo llamado así por sus siglas en inglés: Dominance, Influence, Stability y Compliance. Una persona puede tener una mezcla de estas cuatro conductas, pero sobresaliendo varias de ellas dependiendo del comportamiento humano que se encuentran en diferentes grados en cada persona.

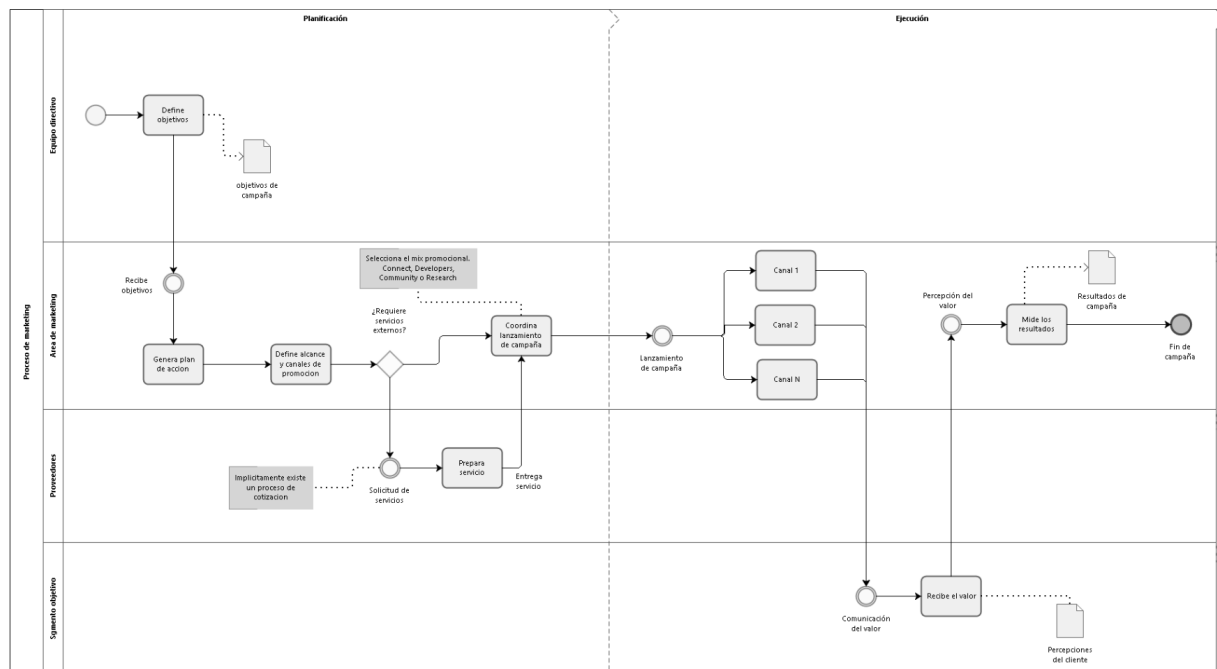
Dominante: Mide como la persona responde a los problemas y desafíos. Influyente: Mide como ésta se relaciona con otras personas y las influye. Sereno: Mide como responde a los cambios y al ritmo del entorno. Conciencizado: Mide cómo responde a las reglas y a los procedimientos establecidos por otros.

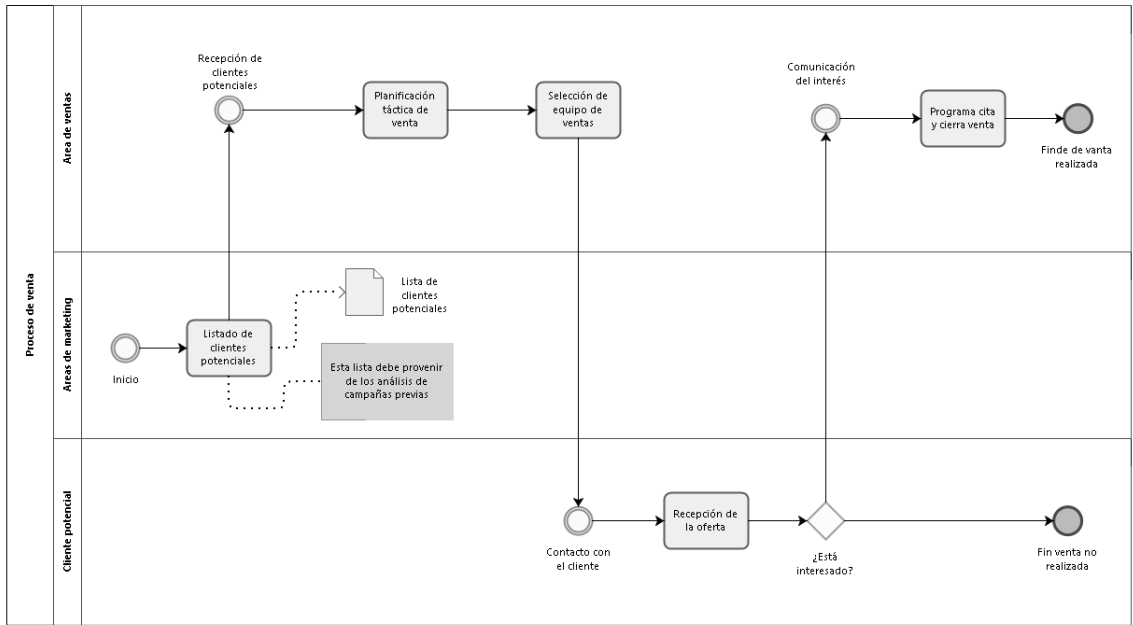
Generalmente las personas tienen uno o dos dimensiones que sobresalen sobre las demás resultando en una cierta combinación, esto es lo que se llama el perfil DISC. Este perfil

nos permite determinar cómo se comunica la persona a través de su comportamiento y qué necesita para que esa comunicación pueda ser de dos vías y exitosa, es decir, nos permite hablar un idioma o lenguaje común en el ámbito del comportamiento, las reacciones y las emociones.



M Procesos de negocios





Glosario

Big Data	Big data, macrodatos o datos masivos es un concepto que hace referencia al almacenamiento de grandes cantidades de datos y a los procedimientos usados para encontrar patrones repetitivos dentro de esos datos. El fenómeno del big data también se denomina a veces datos a gran escala.
Digital Marketing Hub	Es un software que abarca múltiples dominios de marketing digital (móviles, sociales y multicanal) para proporcionar acceso integrado a aplicaciones y flujos de trabajo, agregando capacidades como colaboración, integración de datos y análisis comunes.
Internet of Things	El Internet of Things (IoT) es un concepto que se basa en la interconexión de cualquier producto con cualquier otro de su alrededor.
Martech	Martech es la mezcla de marketing y tecnología. Virtualmente cualquier persona involucrada con el marketing digital está tratando con Martech. El término se aplica especialmente a iniciativas, esfuerzos y herramientas importantes que aprovechan la tecnología para alcanzar metas y objetivos de marketing.
Wearable	Wearable hace referencia al conjunto de aparatos y dispositivos electrónicos que se incorporan en alguna parte de nuestro cuerpo interactuando de forma continua con el usuario y con otros dispositivos con la finalidad de realizar alguna función concreta, relojes inteligentes o smartwatches, zapatillas de deportes con GPS incorporado y pulseras que controlan nuestro estado de salud son ejemplos entre otros muchos de este género tecnológico que se halla poco a poco más presente en nuestras vidas.