

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