



“Go Big!”

**PLAN DE NEGOCIOS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

JEROME BROUSSAINGARAY MINTE

PROFESOR GUÍA:
DAVID DIAZ SOLIS

Santiago, Agosto 2019

Índice

Resumen Ejecutivo.....	5
I. Oportunidad Negocio.....	7
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	8
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	9
IV. Plan de Marketing.....	10
V. Plan de Operaciones.....	12
V.i Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones.....	12
V.ii Flujo de operaciones.....	14
V.iii Plan de desarrollo e implementación.....	15
V.iv Dotación.....	15
VI. Equipo de Proyecto.....	16
VI.i Equipo gestor.....	16
VI.ii Estructura organizacional.....	17
VI.iii Incentivos y compensaciones.....	18
VII. Plan Financiero.....	19
VII.i Supuestos.....	19
VII.ii Estimación de Ingresos.....	19
VII.iii Estimación de Egresos.....	21
VII.iv Plan de Inversiones.....	22
VII.v EERR Proyectado.....	23
VII.vi Flujo de Caja Proyectado.....	23
VII.vii Determinación de la Tasa de Descuento (DR).....	24
VII.viii Evaluación Financiera del Proyecto (Puro, sin Deuda).....	25
VII.ix Balance Proyectado.....	25
VII.x Capital de Trabajo.....	26
VII.xi Fuentes de Financiamiento.....	27
VII.xii Sensibilidades.....	28
VIII. Riesgos Críticos.....	30
IX. Propuesta al Inversionista.....	31
X. Conclusiones.....	32
XI. Bibliografías y Fuentes.....	33
XII. Anexos.....	34

XII.i Ranking agencias Chile 2017 (fuente ranking ACHAP 2017).....	34
XII.ii Revenue o Margen de contribución por medio. (Fuente: Mercer/ACHAP).....	34
XII.iii Estructura Agencias por departamento. (Fuente: Mercer/ACHAP).....	35
XII.iv Var. % Inversión Histórica por medio. (Fuente: ACHAP).....	35
XII.v.- Encuesta realizada a Empresas B2C.....	36

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Flujo de Operaciones de Incorporación de clientes.....	14
Ilustración 2: Flujo de Operaciones del Call Center.....	14
Ilustración 3: Organigrama Go Big!.....	17
Ilustración 4 : Flujo de Efectivo Acumulado.....	26
Ilustración 5 : VaR del VAN.....	28
Ilustración 6 : Percentiles VaR del VAN.....	29

Índice de Tablas

Tabla 1: Evolución de la facturación anual.....	7
Tabla 2: Inversión Histórica en publicidad online en MM\$.....	8
Tabla 3: Proyección de Demanda.....	11
Tabla 4: Carta Gantt.....	15
Tabla 5: Equipo Gestor Go Big!.....	16
Tabla 6: Roles y Responsabilidad del equipo Go Big!.....	17
Tabla 7: Estimación de Ingresos en M\$.....	19
Tabla 8 : Estimación de Egresos en M\$.....	21
Tabla 9: Plan de Inversiones en M\$.....	22
Tabla 10 : Estados Financieros Proyectados en M\$.....	23
Tabla 11 : Flujo de Caja Proyectado en M\$.....	23
Tabla 12 : Determinación de la Tasa de Descuento.....	24
Tabla 13 : Principales Indicadores Financieros.....	25
Tabla 14 : Balance Proyectado.....	25
Tabla 15 : Descripción Riesgos Críticos.....	30

Resumen Ejecutivo

Go Big es una compañía que se dedica a ofrecer capacitaciones y asesorías de marketing digital orientadas a las micro y pequeña empresa, más conocidas como mypes. La visión de Go Big! es ayudar a las pequeñas empresas a prosperar en un mundo digital.

Sus servicios se basan en ofrecer un portfolio de productos y servicios digitales orientados a las mypes, destacándose sus servicios de asesoría y capacitación en venta online, leads y posicionamiento de marca.

Go Big busca inclinar la balanza en favor de las mypes, al hacer que la tecnología trabaje para ellos (no al revés) para que puedan efficientizar sus procesos internos y sacarle el máximo provecho a la tecnología disponible en términos de marketing digital

El mercado objetivo de las mypes es bastante amplio, es por ello que Go Big! se centrara solo en una primera etapa en las mypes cuyo negocio sea B2C y que pertenezcan al sector terciario de la economía. Además Go Big! posee una gama de planes preestablecidos según industria y necesidades de negocio. Go Big! divide sus planes en: S, M, y L.

Uno de los aspectos claves del negocio se centra en la simplicidad del servicio y dado que su modelo de negocio es digital, la iniciativa es perfectamente escalable a otros lugares.

Desde el punto de vista de la inversión inicial, el capital requerido es de 139.3 MM\$, el cual será financiado por los 6 socios inversionistas. Por otro lado el tamaño de mercado potencial es 120 MM\$ USD.

Respecto al análisis financiero, a partir del segundo año se empiezan a ver utilidades positivas, finalizando al 5to año con un ROE de un 39% y un ROA de 27%. La esperanza del VAN del proyecto es de 114,6 MM\$ con una probabilidad de un 88% de que sea mayor a 0 si suponemos que las variables claves siguen

una distribución normal, con una tasa de descuento de 15,55%, una TIR del 28.9% y un payback de 4 años, con lo cual se concluye que el proyecto es rentable.

I. Oportunidad Negocio

La transformación digital llegó para quedarse y hoy en día es una realidad. Es por ello que Go Big! ofrece servicios de capacitación y asesoría en marketing digital diseñados especialmente para micro y pequeñas empresas.

Cuantificando de la oportunidad de negocio, según el análisis de fuentes secundarias y en base a resultados de la investigación de mercado realizada por Go Big! existe un segmento de potenciales clientes de 110.880 empresas, lo que implica un tamaño de mercado de 120 MMUSD al año.

Analizando la facturación de las mypes, se puede apreciar que en los últimos 10 años el crecimiento en ventas bordea un 4,5 % anual real.

Tabla 1: Evolución de la facturación anual

ID_Tramo /Año	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Facturación Anual (UF)	1,148	1,201	1,260	1,309	1,311	1,415	1,518	1,614	1,688	1,739	1,789
% Crecimiento		4.6%	4.9%	3.9%	0.1%	8.0%	7.2%	6.3%	4.6%	3.0%	2.9%

Fuente: Elaboración Propia

Dicho esto, y en función a los datos secundarios expuestos se puede afirmar que este es un segmento bastante atractivo para Go Big! dado el crecimiento sostenido del segmento en términos de facturación anual.

Con respecto a la Investigación de mercado realizada por Go Big! se puede señalar que se realizaron 138 encuestas a micro y pequeños empresarios del Gran Santiago, donde el 60% de los encuestados es micro empresario y el 40% restante es pequeño empresario. El principal resultado obtenido fue que un 36% de las mypes encuestadas estaría dispuesta a contratar un plan de capacitación y asesoría en marketing digital.

Para más de detalles acerca de la Oportunidad de Negocio de Go Big! Favor referirse a esta misma sección en la Parte I del Plan de Negocios.

II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

Si se analiza la Industria del marketing digital, según datos proporcionados por la Asociación Chilena de Agencias de Publicidad, existen 39 agencias digitales en Chile. Por otro lado, existe una gran cantidad de profesionales que trabajan de manera free-lance por lo que no es factible tener un catastro oficial de la cantidad de oferentes de la Industria del Marketing Digital en Chile.

Analizando la Industria del Marketing Digital en Chile en términos de inversiones involucradas (ver tabla 2), la inversión viene creciendo de manera constante por lo menos los últimos 10 años.

Tabla 2: Inversión Histórica en publicidad online en MM\$

Inversión Histórica (Real en MM\$)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Online	8,827	11,104	14,713	23,045	39,413	49,657	61,703	78,795	90,179	111,756	136,342	157,444
Variación(%)		25.8%	32.5%	56.6%	71.0%	26.0%	24.3%	27.7%	14.4%	23.9%	22.0%	15.5%

Fuente: Reporte ACHAP 2017 Inversión Publicitaria

Las principales razones de este crecimiento están directamente relacionadas con los cambios tecnológicos y que estos nuevos espacios publicitarios son mucho más económicos que los medios tradicionales.

Al analizar la atractividad de la Industria del Marketing Digital en Chile mediante el modelo de las 5 fuerzas de Porter se puede concluir que estamos en presencia de una industria de bajo atractivo, dado que, no existen barreras de entrada a nuevos actores, existe rivalidades presentes en los actores actuales y los compradores tienen alto poder de negociación. Sin embargo Go Big! quiere entrar en esta Industria dado que apunta a un nicho que ha tenido un crecimiento sostenido en el tiempo.

Para más de detalles acerca de la Análisis de la Industria, Competidores, Clientes de Go Big! Favor referirse a esta misma sección en la Parte I del Plan de Negocios.

III. Descripción de la empresa y propuesta de valor

El modelo de negocios de Go Big! toma la forma de una plataforma online de capacitación y asesoría en Marketing Digital, con servicios estandarizados según industria. Como elemento diferenciador Go Big! cuenta con una app en donde el cliente puede hacer seguimiento a los resultados de sus campañas de marketing digital, además de recibir el apoyo para la utilización de esta, mediante un call center, que será el encargado de entregarle el soporte post-venta que requiera.

La ventaja competitiva de Go Big! reside en el equipo especializado con el que cuenta, además del “know how” de mercado que posee. Por otro lado, desde el punto de vista del inversionista, la ventaja competitiva es la escalabilidad del negocio, dado a que es un modelo de negocio 100% digital, permite que la iniciativa sea escalable desde una iniciativa local a una global.

Por otro lado la responsabilidad social empresarial es un pilar fundamental dentro de Go Big! en donde la compañía se compromete a tener una política salarial y de trato justo con todas las personas que pertenezcan a la empresa sin importar sexo, etnia o nacionalidad. También existirá una política que incentive el equilibrio entre la vida laboral y la vida familiar.

De cara a los clientes, Go Big! cumplirá con entrega de un servicio transparente, con información simple y clara con énfasis en la protección y privacidad de sus datos, y con un servicio de atención al cliente siempre dispuesto a atender todas sus dudas respecto a los servicios contratados.

Para más de detalles acerca de la Descripción de la empresa y propuesta de valor de Go Big! Favor referirse a esta misma sección en la Parte I del Plan de Negocios.

IV. Plan de Marketing

Go Big! tiene 3 objetivos principales relacionados con el plan de marketing, que se detallan a continuación:

1. Posicionar a Go Big! como un “business partner” para su segmento objetivo en el mundo digital.
2. Incrementar su base de clientes nuevos un +10% todos los años.
3. Incrementar el número de servicios ofrecidos a sus actuales clientes.

Por otro lado dentro de su estrategia de producto y servicio se puede señalar que Go Big! cuenta con una app que contiene un dashboard personalizable que le permite al cliente ver sus resultados en tiempo real de las campañas en redes sociales, adword, ecommerce en línea entre otros.

Go Big! además cuenta con una gamma de planes preestablecidos, es decir, planes S, M, y L que tienen distintos precios de cara al cliente pero que a su vez entrega elementos diferenciadores entre cada plan.

A continuación, los precios de los planes:

	Plan S	Plan M	Plan L
Precio Plan (mensual)	\$49.990	\$59.990	\$79.990
Cuota Incorporación	\$50.000		

Es importante señalar que la cuota de incorporación solo se cobra una vez, es decir es un pago up-front y no se vuelve a cobrar más.

La venta de los servicios de Go Big! se realizará mediante un canal, el online, que incluye el Call Center. Si bien el registro inicial se hará siempre por un sitio web, existirá un contacto que se puede hacer online por el sitio web o por la plataforma de call center.

Finalmente las proyecciones de demanda se muestran en la tabla 3 que se encuentra a continuación.

Tabla 3: Proyección de Demanda

	Attrition	50%			
	g	10%			
# Mypes / Año de Proyección	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5
Nuevas Ventas	244	268	295	324	357
IF Y1		122	61	30	15
IF Y2			134	67	34
IF Y3				147	74
IF Y4					162
Total Mypes	244	390	490	569	641

Fuen

te: Elaboración Propia.

Para más de detalles acerca del Plan de Marketing de Go Big! Favor referirse a esta misma sección en la Parte I del Plan de Negocios.

V. Plan de Operaciones

V.i Estrategia, alcance y tamaño de las operaciones

El plan de Operaciones en su esencia busca entregar una visión general del flujo de las actividades necesarias para la oferta de servicios que serán entregados por Go Big! Para analizar el plan de operaciones de Go Big! nos vamos a enfocar primero que todo en su cadena de valor, de esta manera es posible analizar la gran mayoría de sus actividades e identificar de donde provienen sus ventajas competitivas.

- Actividades de Apoyo

Administración del Capital Humano: La administración del capital humano es fundamental dado el papel que juegan los colaboradores en Go Big!. Mientras más compenetrados estén los colaboradores con los objetivos y valores de la empresa, mejor será su rendimiento, lo que le permitirá a Go Big! entregar un servicio de excelencia la cliente.

Contabilidad y Finanzas: Si bien el servicio de contabilidad esta externalizado en Go Big! este no deja de ser clave en el desarrollo de sus actividades. Una contabilidad sana le permitirá a Go Big! en el futuro si así lo requiere acceder a préstamos bancarios a tasas más bajas.

Desarrollo de la Tecnología: Un aspecto clave para Go Big! es el desarrollo tecnológico, dado que una parte esencial del servicio se basa en una App. Y en dónde la tecnología juega un papel fundamental en el modelo de negocios. Por otro lado la interacción de los usuarios con sus métricas de negocio será a través de la App.

Abastecimiento: Como en toda compañía la relación con los proveedores es fundamental para el desarrollo de las actividades diarias. Dado que el modelo de negocio de Go Big! es digital, es imprescindible disponer de un proveedor de Internet y un host que estén a la altura de las necesidades de la compañía.

- Actividades Primarias

Logística Interna: Esta primera actividad corresponde al estudio y realización de los planes de capacitación ofrecidos por Go Big! En esta primera etapa el equipo discute acerca de los tópicos de estudio que serán subidos a la plataforma online y como estos se alinean a los objetivos de los clientes.

Operaciones y Logística de Salida: En esta etapa se toma lo ya realizado en la etapa de logística interna y se procede a crear el plan de capacitación propiamente tal. Una vez que el plan es creado se procede a cargarlo a la plataforma online, para que de esta manera quede disponible para los clientes.

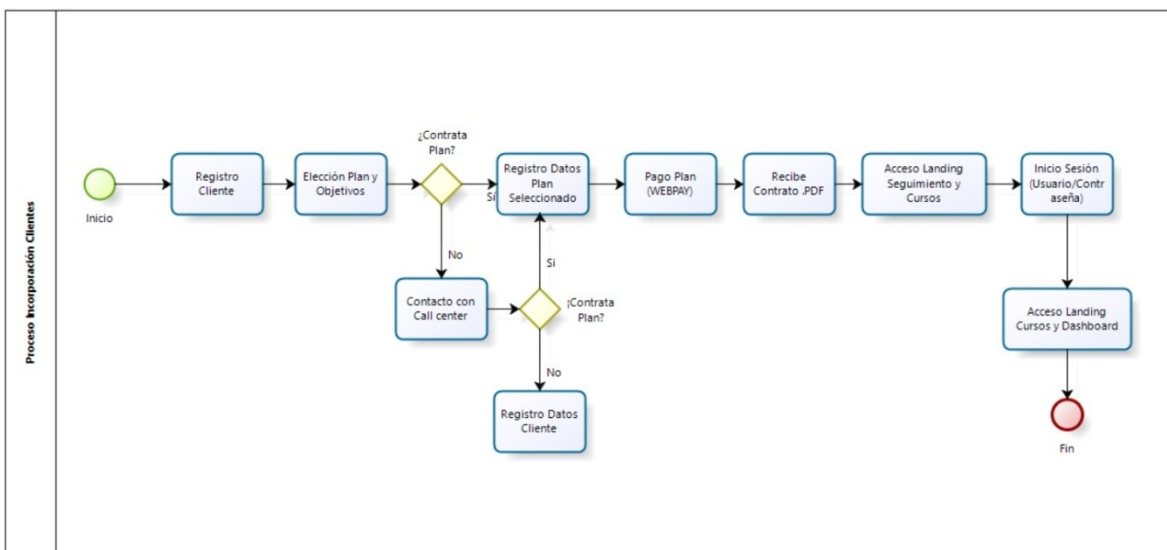
Comercial Y Marketing: Esta etapa corresponde a la venta y difusión de los planes de capacitación ofrecidos por Go Big! Estos podrán ser adquiridos directamente a través de la página web de la compañía o a través del call center.

Post Venta: Después de realizada la compra del plan de capacitación, existe un servicio de apoyo que se realiza a través del call center en donde los clientes pueden volcar todas sus dudas acerca del servicio prestado y sus principales características.

V.ii Flujo de operaciones

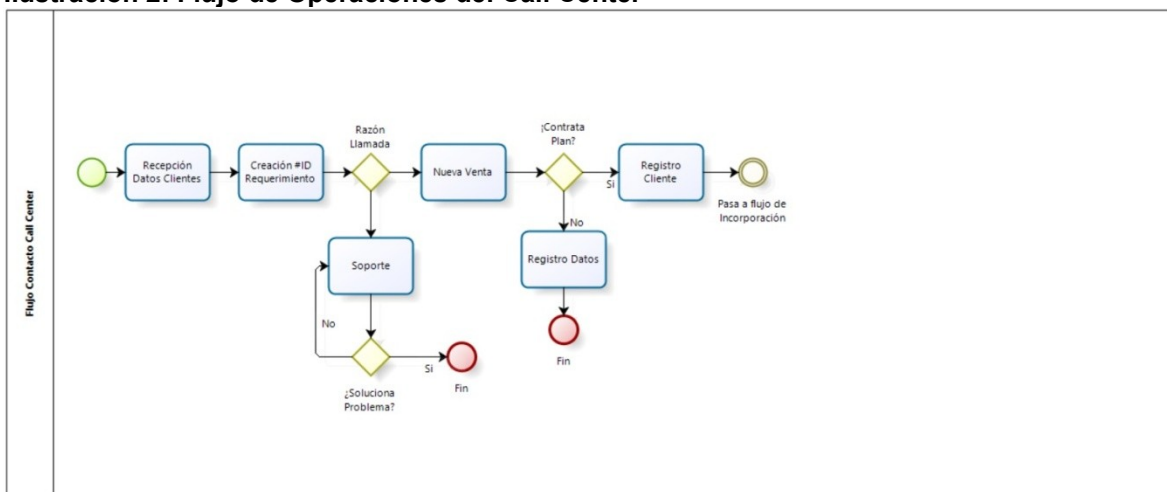
Para la correcta operación de Go Big! se requiere que todos los actores involucrados, realicen sus actividades de forma conjunta y coordinada. A continuación se muestra el flujo de operaciones hacia el cliente.

Ilustración 1: Flujo de Operaciones de Incorporación de clientes



Elaboración Propia

Ilustración 2: Flujo de Operaciones del Call Center



Elaboración Propia

V.iii Plan de desarrollo e implementación

Para dar inicio a las operaciones de Go Big! El equipo debe tener un conjunto de actividades previamente realizadas. A continuación se señalan las actividades más importantes con su respectiva Carta Gantt:

1. Inicio de Actividades en el Servicio de Impuestos Internos (SII)
2. Especificación, Cotización y Compra de la App
3. Elección y Arriendo de Oficinas
4. Contratación de los Colaboradores
5. Creación de la Pagina Web y su contenido
6. Cotización, Negociación y Contratación del Servicio de Call Center
7. Compra de Activo Fijos e Intangibles

Tabla 4: Carta Gantt

			(Month 1)				(Month 2)				(Month 3)			
Project: Go Big!			W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W	W
CARTA GANTT			e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e	e
			k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k	k
Key Activities	Responsible	Durations	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Inicio de Actividades SII	Christian Yanez	1 week	X											
Especificación y Cotización App	Jerome Brousseingaray	2 weeks	X	X										
Compra de la App	Jerome Broussaingaray	1 week				X								
Arriendo Oficinas	Christian Yanez	1 week		X										
Contratación Colaboradores	Jerome Broussaingaray	4 weeks				X	X	X	X					
Creación Pagina Web y Contenido	Colaboradores	5 weeks								X	X	X	X	X
Cotización Call Center	Christian Yanez	4 weeks		X	X	X	X							
Contratación Call Center	Christian Yanez	1 week					X							
Compra de Activos Fijos e Intangibles	Christian Yanez	1 week		X	X									

Fuente: Elaboración Propia.

V.iv Dotación

Go Big! en su primera etapa contara con un equipo compuesto por 5 colaboradores que incluye a 2 de sus socios fundadores, adicionalmente a estos 5 FTEs. Go Big! externaliza el servicio de call center que tiene como función contactar a los potenciales nuevos clientes pero por sobre todo dar soporte a los usuarios de la plataforma. Además de externalizar la tareas contables a una empresa especialista en el área.

VI. Equipo de Proyecto

VI.i Equipo gestor

El equipo gestor de Go Big! estará compuesto por 2 de sus socios fundadores que comparten la responsabilidad del diseño y correcta ejecución del modelo de negocio de la compañía y de su correcta administración.

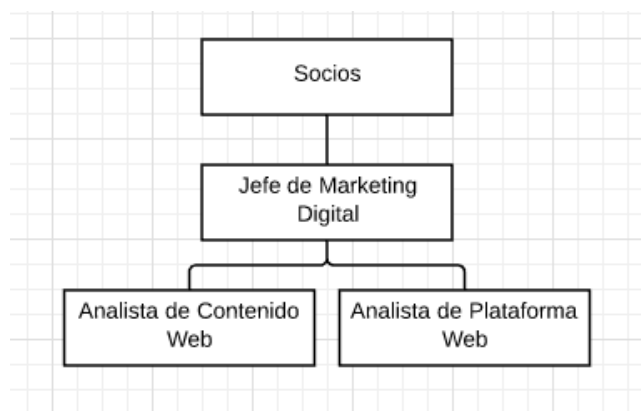
Tabla 5: Equipo Gestor Go Big!

Socio	Responsabilidades
Christian Yanez Universidad de Chile, MBA (c), 2019. Universidad Técnica Federico Santa María, Ingeniero Civil Industrial, 2010. Ingeniero Civil Industrial con 9 años de experiencia en áreas de Finanzas, Inversiones y Pricing en el sector asegurador	<ul style="list-style-type: none">- Gestionar la constitución de la empresa e inicio de actividades en el SII.- Buscar potenciales instalaciones para arrendamiento de oficinas.- Tramitar la patente comercial.- Encargado de cotizar y adquirir los activos fijos de la empresa.- Encargado de Gestionar los contratos con las empresas externas.
Jerome Broussaingaray Universidad de Chile, MBA (c), 2019. Universidad Andrés Bello, Ingeniero Comercial, 2010. Ingeniero Comercial con 9 años de experiencia en áreas de Marketing, Publicidad y Estrategia	<ul style="list-style-type: none">- Especificar, cotizar y comprar la App de la compañía.- Entrevistar y contratar a los nuevos colaboradores de la compañía.- Encargado de la capacitación en temas relacionados al Marketing Digital.- Supervisar el contenido que es subido a la plataforma online.- Encargado de negociar los futuros Join Venture de la compañía.

Fuente: Elaboración Propia.

VI.ii Estructura organizacional

Ilustración 3: Organigrama Go Big!



Fuente: Elaboración Propia.

En la siguiente tabla se describen el rol y las responsabilidades del equipo técnico de Go Big!

Tabla 6: Roles y Responsabilidad del equipo Go Big!

Rol	Responsabilidades	Requisitos
Jefe de Marketing Digital	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de los colaboradores bajo su cargo. - Responsable del contenido que se suba a la plataforma online. - Investigación de las nuevas tendencias en el Marketing Digital. - Responsable de desarrollar una estrategia de contenidos para la plataforma online y elaborar y medir las métricas con el fin de perfeccionar esta comunicación digital con el cliente/usuario. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniero Comercial o Civil Industrial. - Experiencia mínima de 3 años en roles similares. - Conocimientos en : eMail Marketing, Redes Sociales, SEO, SEM, SMM, RTB, Afiliación, Display, Inbound/Outbound, Social Media, CRM, Community Management, Branding online, UX (usabilidad), Mobile Marketing, conocimientos generales de programación y/o CMS (wordpress, joomla, html5, etc). - Inglés Intermedio.
Analista de Contenido Web	<ul style="list-style-type: none"> - Extraer, tratar, analizar e interpretar datos desde la App. - Monitorear el tráfico, las conversiones y KPI's. - Elaborar gráficos, cuadros de mando e informes. - Proponer mejoras y recomendaciones para optimizar el sitio web. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniero en Marketing o carrera a fin. - Experiencia mínima de 1 año en roles similares. - Conocimientos en estadística, cuadros de mando, métricas y sobre diferentes herramientas de cálculo (Microsoft Excel) y análisis, en especial Google Analytics (IQ)

Analista de Plataforma	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorear el Trafico de la Plataforma. - Proponer mejoras a la plataforma. - Subir el contenido a la plataforma. - Analizar la usabilidad de la página web de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingeniero en Marketing o carrera a fin. - Experiencia minima de 1 año en roles similares. - Conocimientos en estadística, cuadros de mando, métricas y sobre diferentes herramientas de cálculo (Microsoft Excel) y análisis, en especial Google Analytics (IQ)
------------------------	--	---

Fuente: Elaboración Propia.

VI.iii Incentivos y compensaciones

El programa de incentivos y compensaciones de Go Big! tiene como propósito principal hacer partícipe a los colaboradores de los éxitos de la compañía, mejorando el desempeño, la motivación y por sobre todo el clima laboral.

Los socios serán los encargados de gestionar todo lo relacionado con los incentivos y compensaciones. Por otro lado los colaboradores deberán cumplir con las responsabilidades mencionadas en su Job description, mantener siempre los valores de Go Big! y por sobre todo intentar en todo momento agregar valor a la compañía.

Go Big! se compromete a entregar a sus colaboradores diferentes tipos de compensaciones e incentivos que mejoren su calidad de vida de sus colaboradores, estas compensaciones pueden ser de carácter monetario o de flexibilidad laboral. A continuación se describen los principales incentivos:

- ✓ Remuneraciones: Cada colaborador tendrá una remuneración de acuerdo al mercado, las cuales se reajustarán de acuerdo a la variación del IPC.
- ✓ Aguinaldo de Fiestas Patrias y Navidad: Se entregará durante el mes de Septiembre y Diciembre un aguinaldo de \$60M\$ líquido a cada colaborador de Go Big!
- ✓ Día de cumpleaños: Se entregará la tarde libre a los trabajadores en su día de cumpleaños.

- ✓ Bono Call Center: Si bien el servicio de Call Center es externalizado por cada venta exitosa a través del Call Center , se le pagara un 10% de la cuota de incorporación por cada cliente nuevo.

VII. Plan Financiero

VII.i Supuestos

Para analizar cuantitativamente la factibilidad económica-financiera de Go Big! se utilizaron los siguientes supuestos en la proyección de flujos:

- Horizonte de Proyección: 5 Años.
- Estimaciones de Crecimiento y Penetración de Mercado son los que se muestran en tabla 3, Proyecciones de Demanda.
- Se considera una inflación proyectada de un 3% anual. La estimación de los flujos de caja se hace completamente en UF. Para luego llevarla a pesos chilenos multiplicando el valor en UF por la UF en cada momento del tiempo.
- Impuesto a la renta: 27% flat para todos los años de proyección. Acorde a la ley N° 20.780 que contemplo cambios graduales a la tasa de impuesto de primera categoría.

VII.ii Estimación de Ingresos

Tabla 7: Estimación de Ingresos en M\$

Ingresos M\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso por Cuota de Incorporación	\$12,382	\$14,028	\$15,894	\$18,008	\$20,403
Ingreso por Planes Vigentes	\$101,848	\$255,739	\$362,030	\$447,404	\$526,078
Total de Ingresos	\$114,230	\$269,768	\$377,925	\$465,412	\$546,482

Fuente: Elaboración Propia.

La Estimación de Ingresos se divide en 2 conceptos, el primero es el Ingreso por cuota de incorporación , que corresponde al cobro de 50M\$ (1.8 UF) por cada cliente nuevo que contrata los servicios de Go Big!. Este cobro se realiza una sola vez (one-off) y el cálculo de este ítem es la cantidad de clientes nuevos que hay en cada momento del tiempo por los 50M\$ reajustados por inflación.

El segundo concepto es el Ingreso que se obtiene por el pago de las cuotas mensuales por el plan contratado, que es el monto de la cuota mensual del contratado por la cantidad de clientes vigentes que hay en cada momento del tiempo. En términos sencillos se puede expresar de la siguiente manera.

$$\text{Ingreso x Plan} = \sum_{t=t_0}^n n \text{ Cuota Mensual} * \text{Numero de Clientes en Vigor}$$

Los Ingresos estimados son parte del análisis realizado anteriormente en el apartado “IV.v Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual”

VII.iii Estimación de Egresos

La Estimación de Egresos se hace en base de las cotizaciones realizadas y se proyectan que crezcan en base a la inflación. A continuación se muestra la estimación de egresos, agrupado por los conceptos principales.

Tabla 8 : Estimación de Egresos en M\$

Egresos M\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Arriendo Oficina	\$8,475	\$8,729	\$8,991	\$9,261	\$9,539
Gastos Comunes	\$1,017	\$1,047	\$1,079	\$1,111	\$1,145
Luz	\$678	\$698	\$719	\$741	\$763
Agua	\$678	\$698	\$719	\$741	\$763
Gas	\$678	\$698	\$719	\$741	\$763
Internet/Telefonia	\$1,017	\$1,047	\$1,079	\$1,111	\$1,145
Gastos MKT	\$12,000	\$11,000	\$11,000	\$11,000	\$11,000
Mantenición App	\$2,876	\$2,963	\$3,052	\$3,143	\$3,237
Dominio Pagina Web	\$28	\$29	\$30	\$31	\$32
Host + Cpanel	\$2,055	\$2,116	\$2,180	\$2,245	\$2,312
Remuneraciones	\$140,221	\$144,428	\$148,761	\$153,224	\$157,820
Servicios Externos	\$50,187	\$51,692	\$53,243	\$54,840	\$56,485
Total de Egresos	\$219,910	\$225,147	\$231,572	\$238,189	\$245,004

Fuente: Elaboración Propia.

Como se puede visualizar los costos asociados al pago de remuneraciones de los FTEs representan el 65% aproximadamente del total de egresos. Lo que resulta razonable dado que una de las ventajas competitivas que tiene Go Big! es el know-how de sus colaboradores.

VII.iv Plan de Inversiones

La Inversión Inicial necesaria para que Go Big! comience a operar es la siguiente:

Tabla 9: Plan de Inversiones en M\$

Inversión Activo Fijo	M\$
Computadores	3,000

Inversión No Depreciable	M\$
Constitucion de la Empresa	501
Desarrollo APP	28,000
Página Web	1,000
Licencia Softwares	334
Total Inversión no Depreciable	29,835

Inversión en Capital de Trabajo	M\$
Capital de Trabajo	106,406

Inversión Total	M\$
Inversion Total	139,241

Fuente: Elaboración Propia.

Donde los principales drives son la Inversión de Capital de Trabajo y el costo del desarrollo de la App.

Es importante señalar que el Capital de Trabajo fue determinado mediante la metodología del déficit acumulado máximo

VII.v EERR Proyectado

Tabla 10 : Estados Financieros Proyectados en M\$

Año	DATOS PROYECTADOS				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ESTADO DE RESULTADOS M\$	1	2	3	4	5
Ventas netas	\$ 114,230	\$ 269,768	\$ 377,925	\$ 465,412	\$ 546,482
Costos de Venta	\$ (12,543)	\$ (12,919)	\$ (13,307)	\$ (13,706)	\$ (14,117)
Margen de Contribución	\$ 101,687	\$ 256,849	\$ 364,618	\$ 451,706	\$ 532,364
Gastos de ventas	\$ (12,000)	\$ (11,000)	\$ (11,000)	\$ (11,000)	\$ (11,000)
Gastos administrativos	\$ (140,221)	\$ (144,428)	\$ (148,761)	\$ (153,224)	\$ (157,820)
Gastos operacionales	\$ (55,146)	\$ (56,800)	\$ (58,504)	\$ (60,259)	\$ (62,067)
EBITDA	\$ (105,680)	\$ 44,621	\$ 146,353	\$ 227,223	\$ 301,477
Depreciation	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)	\$ (500)
Amortization	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBIT	\$ (106,180)	\$ 44,121	\$ 145,853	\$ 226,723	\$ 300,977
Otros gastos no operacionales (gastos)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros ingresos no operacionales (ingresos)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad antes de Impuesto	\$ (106,180)	\$ 44,121	\$ 145,853	\$ 226,723	\$ 300,977
Impuesto a la renta	\$ -	\$ (12,120)	\$ (39,380)	\$ (61,215)	\$ (81,264)
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO	\$ (106,180)	\$ 32,001	\$ 106,473	\$ 165,508	\$ 219,713

Fuente: Elaboración Propia.

VII.vi Flujo de Caja Proyectado

Tabla 11 : Flujo de Caja Proyectado en M\$

Año	DATOS PROYECTADOS					
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DE CAJA PROYECTO PURO	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD (PERDIDA) DESPUES DE IMPUESTO		\$ (106,180)	\$ 32,001	\$ 106,473	\$ 165,508	\$ 219,713
+ Depreciacion		\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
+ Amortizacion						
- Inversión en activo fijo e Inv no depreciable	\$ (32,835)					
- Inversion en Capital de Trabajo	\$ (106,406)					
+ Recuperación del Capital de Trabajo						\$ 106,406
+ Valor Desecho Activos						1
FLUJO NETO PURO ACTIVOS	\$ (139,241)	\$ (105,680)	\$ 32,501	\$ 106,973	\$ 166,008	\$ 326,621
VAN AJUSTADO	\$ 114,634					
TIR PATRIMONIO	28.9%					
PAYBACK	4.00					

Fuente: Elaboración Propia.

En los puntos VII.v y VII.vi se muestran los flujos correspondientes a los 5 años de evaluación de Go Big!. Como se puede apreciar en la Tabla 10 a partir del año 2 Go Big! comienza a dar utilidades positivas. Y utilidades retenidas positivas a partir del 3er año.

VII.vii Determinación de la Tasa de Descuento (DR)

La tasa de descuento o Discount Rate a utilizar para la evaluación de Go Big! se determinara mediante el modelo CAPM (Capital Asset Pricing Model):

$$DR = R_f + \beta_{Unlevered} (R_m - R_f) + R_L + R_S \quad DR = \text{Discount Rate}$$

$R_f =$ Return on Risk Free Asset (Government Bonds)

$\beta =$ Covariance of Asset \wedge the Market divided by Variance of the Market

$R_m =$ Return on the Market Portfolio $R_L =$ Return on Cash flow $R_S =$ Return on Start-up

$(R_m - R_f)$ También es conocido como Premio por Riesgo de Mercado o Equity Risk Premium

Tabla 12 : Determinación de la Tasa de Descuento.

Unlevered beta (Advertising)	0.79	Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Rf: Tasa Libre de Riesgo	4.07%	Tasa de interés mercado secundario de los bonos licitados por el BCCh (BCP) a 5 años ()
PRM	6.94%	Fuente: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
Rl: Premio por Liquidez	3%	Fuente UCHILE
Rs: Premio por Startup	3%	Fuente UCHILE
Tasa de Descuento	15.55%	

Fuente: Elaboración Propia.

VII.viii Evaluación Financiera del Proyecto (Puro, sin Deuda)

Una vez determinada la tasa de descuento a utilizar, se procede a descontar los flujos a la tasa señalada, dado como resultado un VAN de 114,634 M\$ con un horizonte de proyección de 5 años, un Payback de 4 años y una TIR en pesos chilenos de 28.93% anual.

Tabla 13 : Principales Indicadores Financieros.

VAN Ajustado M\$	\$114,634
IRR in CLP	28.93%
Payback in Years	4.00

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo que el proyecto es financieramente rentable.

VII.ix Balance Proyectado

Tabla 14 : Balance Proyectado

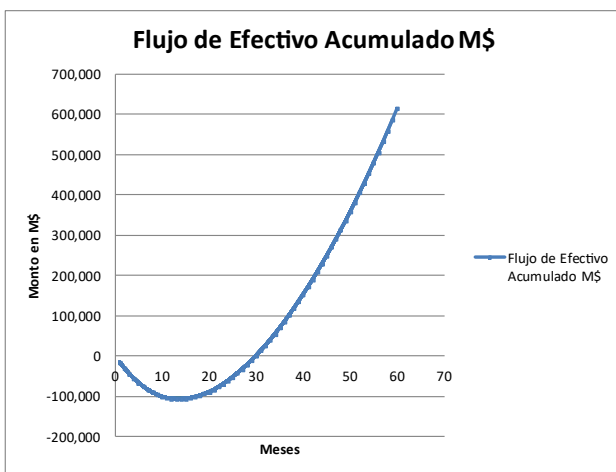
Balance M\$	1	2	3	4	5
Activos					
Caja	\$ 12,543	\$ 12,919	\$ 13,307	\$ 13,706	\$ 14,117
Banco	\$ 208,093	\$ 245,455	\$ 358,464	\$ 530,690	\$ 757,308
Total Activos Corrientes	\$ 220,636	\$ 258,374	\$ 371,771	\$ 544,396	\$ 771,425
Activo Fijo	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000
Otros Activos (No Activable)	\$ 29,835	\$ 29,835	\$ 29,835	\$ 29,835	\$ 29,835
Depreciación Acumulada	\$ -500	\$ -1,000	\$ -1,500	\$ -2,000	\$ -2,500
Total Activos No Corrientes	\$ 32,335	\$ 31,835	\$ 31,335	\$ 30,835	\$ 30,335
TOTAL ACTIVOS	\$ 252,970	\$ 290,208	\$ 403,106	\$ 575,231	\$ 801,760
Pasivos					
Cuentas por pagar	\$ 12,543	\$ 12,919	\$ 13,307	\$ 13,706	\$ 14,117
Remuneraciones por pagar	\$ 140,221	\$ 144,428	\$ 148,761	\$ 153,224	\$ 157,820
Otros pasivos corrientes	\$ 67,146	\$ 67,800	\$ 69,504	\$ 71,259	\$ 73,067
Total Pasivos	\$ 219,910	\$ 225,147	\$ 231,572	\$ 238,189	\$ 245,004
Patrimonio					
Capital	\$ 139,241	\$ 139,241	\$ 139,241	\$ 139,241	\$ 139,241
Utilidad	\$ -106,180	\$ 32,001	\$ 106,473	\$ 165,508	\$ 219,713
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -106,180	\$ -74,179	\$ 32,293	\$ 197,801
Total Patrimonio	\$ 33,061	\$ 65,061	\$ 171,534	\$ 337,042	\$ 556,755
PASIVO + PATRIMONIO	\$ 252,970	\$ 290,208	\$ 403,106	\$ 575,231	\$ 801,760

Fuente: Elaboración Propia.

VII.x Capital de Trabajo

Para la determinación del capital de trabajo se utilizó el método de déficit acumulado máximo, que consiste en tomar el máximo déficit acumulado que existe durante el horizonte de evaluación del proyecto. En este caso el máximo déficit acumulado se encuentra en el mes 13 y corresponde a -106,406 M\$.

Ilustración 4 : Flujo de Efectivo Acumulado.



Fuente: Elaboración Propia.

VII.xi Fuentes de Financiamiento

Go Big! será financiado completamente por capital propio, el detalle de las inversiones se encuentra en el apartado "VII.iv Plan de Inversiones". Ahora bien Go Big! cuenta con 6 socios pero solo 2 de ellos trabajaran en la compañía. El aporte de Capital que realizara cada socio es de: 23,607M\$ al momento de inscribir la empresa en el SII. Por otro lado en caso de haber futuras inversiones se evaluara si se utilizaran las utilidades retenidas o si se financiarán con deuda bancaria.

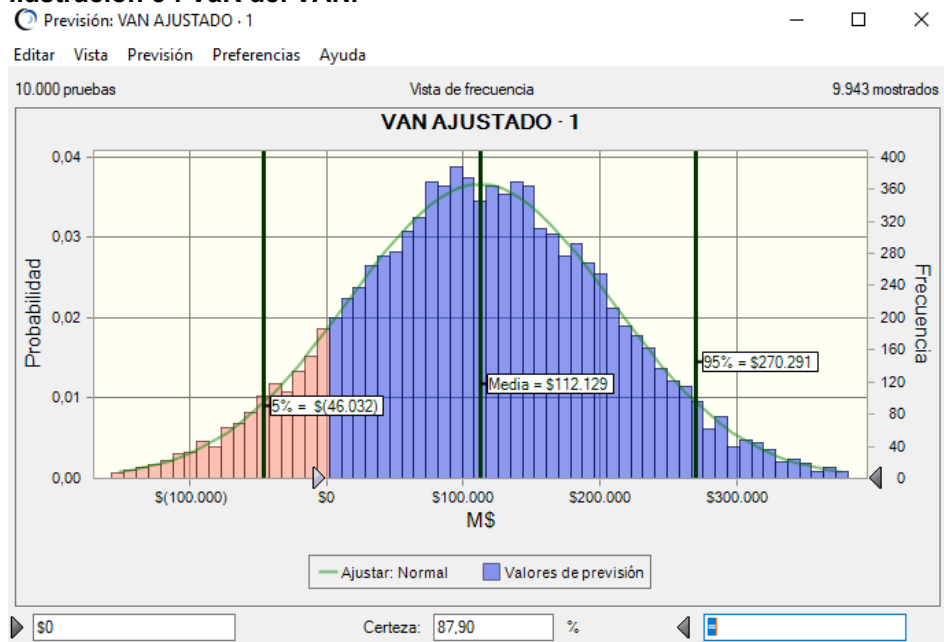
VII.xii Sensibilidades

Para analizar el comportamiento del VAN ante distintos escenarios, se utilizó el software estadístico “Crystal Ball”.

Primero que todo se determinó que variables tienen el mayor impacto en el VAN, el resultado de este análisis determinó que el “Attrition”, el “porcentaje de crecimiento en las ventas (g)” y principalmente el “porcentaje de mercado objetivo” explican gran parte de la varianza del VAN. Es por este motivo que se procedió a sensibilizar solamente estas 3 variables. Dado que no hay datos históricos para poder determinar que distribución de probabilidades siguen estas 3 variables, se les asignó arbitrariamente una distribución normal. Es decir $\text{Attrition} \sim N(50\%, 5\%)$; $g \sim N(10\%, 1\%)$; porcentaje de mercado objetivo $\sim N(2\%, 0\%)$.

Posteriormente como variables de salida se selecciona el VAN y se corre la simulación de 10,000 escenarios posibles. El resultado de la simulación se muestra en el siguiente gráfico.

Ilustración 5 : VaR del VAN.



Fuente: Crystal Ball

El resultado de esta simulación nos muestra que hay un 87.9% de probabilidades de obtener un VAN positivo con este proyecto.

Con respecto a los percentiles, los resultados son los siguientes:

Ilustración 6 : Percentiles VaR del VAN.

Previsión: VAN AJUSTADO · 1

Editar Vista Previsión Preferencias Ayuda

10.000 pruebas Vistas de percentiles

Percentil	Ajustar: Normal	Valores de previsión
▶ 0%	-∞	\$(245.863)
10%	\$(11.099)	\$(11.197)
20%	\$31.203	\$31.666
30%	\$61.705	\$62.497
40%	\$87.769	\$87.161
50%	\$112.129	\$111.844
60%	\$136.490	\$135.981
70%	\$162.553	\$161.750
80%	\$193.056	\$192.425
90%	\$235.357	\$235.252
100%	∞	\$508.522

Fuente: Crystal Ball

VIII. Riesgos Críticos

A continuación se detallan los principales riesgos que se han levantado durante la evaluación del proyecto (Go Big!) y que afectarían directamente en la operación de Go BIG!

Tabla 15 : Descripción Riesgos Críticos.

Ranking	Riesgo	Impacto	Plan de Mitigación
1	Desviaciones en la Estimación de la Demanda	Desviaciones negativas entre Ingresos Proyectados vs Ingresos reales	Agresiva Estrategia de Publicidad y descuentos asociados a los precios de los planes
2	Proceso de selección de colaboradores incorrecto	Colaboradores sub-calificados o con otros intereses	Busqueda de otras alternativas de reclutamiento y selección
3	Deficiente Servicio del Call Center	Perdidas de Usuarios/Clientes	Busqueda de nuevos incentivos y mayor capacitación
4	Errores en la Estimación de los Egresos	Sub-valoración de los Egresos	Incremento de Capital o Prestamos Bancarios
5	Deficiente Servicio de la Plataforma	Perdida de Usuarios/Clientes y reclamos	Busqueda de Nuevo Proveedor de Servicios Web

Fuente: Elaboración Propia.

IX. Propuesta al Inversionista

Go Big es de una empresa que se dedica a ofrecer capacitaciones de marketing digital de manera online a un sub-segmento de las micro y pequeña empresas.

La visión de Go Big! es inclinar la balanza en favor de las micro y la pequeña empresas, al hacer que la tecnología trabaje para ellos (y no al revés) para que puedan explotar todo el potencial que las nuevas tecnologías en orden de incrementar su cartera de clientes y eficientizar algunos de sus procesos internos.

En términos económicos Go Big! es un proyecto rentable con un VAN de 114MM\$ en un horizonte de evaluación de 5 años, con una tasa interna de retorno de un 28.9% y un payback de 4 años.

La ventaja competitiva de Go Big! es que dado que su modelo de negocio es digitalizable, la iniciativa es perfectamente escalable, es decir puede pasar de ser una iniciativa local a una global.

X. Conclusiones

El segmento de las Mypes en Chile ha crecido a un orden de un 4.5% anual real en los últimos 10 años en términos de venta. Por otro lado inversión en publicidad online viene creciendo a 2 dígitos durante los últimos 10 años.

Bajo este escenario nace Go Big! una empresa que se dedica a el desarrollo de planes de capacitación y asesoría de marketing digital y en donde sus servicios se centran en entregar asesoría a través de una plataforma de capacitación web en conceptos tales como la venta online, leads, posicionamiento de marca online entre otros.

El Plan de negocios propuesto se basa en generar una estrategia basada en la comunión con el cliente a partir de las capacitaciones ofrecidas a través de la plataforma web y que estas capacitaciones sean capaces de cubrir la totalidad de las necesidades del cliente desde el punto de vista del marketing digital. El fin es poder generar relaciones a largo plazo con los clientes.

Con respecto a la evaluación financiera del plan de negocios, el plan financiero indica que la tasa de descuento del proyecto es de 15.55% anual en pesos, dando como resultado una esperanza del Valor Actual Neto de 114MM\$, con una probabilidad de tener un VAN>0 de un 88% aproximadamente, con una tasa interna de retorno de 28.9% y un plazo de recuperación del capital de 4 años.

Con todos estos antecedentes estamos en presencia de un proyecto rentable y atractivo para los inversionistas.

XI. Bibliografías y Fuentes

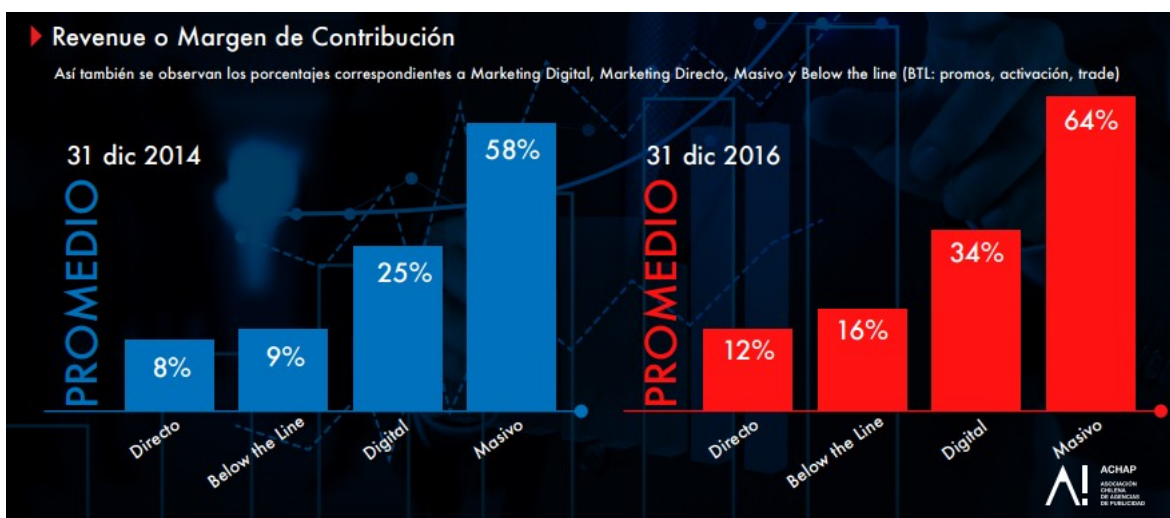
1. [Porter, 2008] Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review.
2. [Steenburgh and Avery, 2011] Steenburgh, T. and Avery, J. (2011). HubSpot: Inbound Marketing and Web 2.0
3. SAPAG, N. 2008. Preparación y Evaluación de Proyectos. 5ª Ed. Editorial McGraw-Hill. Bogotá, Colombia.
4. HILL, C; JONES, G. 2009. Administración Estratégica. 8ª Ed. Editorial McGraw-Hill. Ciudad de México, México.
5. KELLER, K; KOTLER, P. 2006. Dirección de Marketing. 12ª Ed. Editorial Pearson Prentice Hall. Naucalpan de Juárez, México.
6. Asociación Chilena de Publicidad. (2017). Inversión de Comunicaciones Publicitarias. Inversión ACHAP, 2, 30.
7. Asociación Chilena de Agencias de Publicidad. (2017). Radiografía de las Agencias. Radiografía de las Agencias, 1, 19.
8. SERCOTEC. (2017). Situación de la micro y pequeña empresa en Chile. Situación de la micro y pequeña empresa en Chile, 1, 84.
9. Daniel Halpern y Carolina Castro. (Mayo 2017). Guía para la digitalización de las pymes. Santiago, Chile: TrenDigital.
10. MAQUEIRA, C. 2010. Finanzas Corporativas. 3ª Ed. Editorial Andrés Bello. Santiago, Chile.

XII. Anexos

XII.i Ranking agencias Chile 2017 (fuente ranking ACHAP 2017)

Agencias Nacionales			Agencias Internacionales		
Lugar	Agencia	Puntaje	Lugar	Agencia	Puntaje
1°	PORTA	68,78	1°	McCANN ERICKSON	174,45
2°	SIMPLE	61,20	2°	PROLAM YOUNG & RUBICAM	118,04
3°	BRANDBOOK	45,07	3°	HAVAS CREATIVE GROUP	90,77
4°	PROMOPLAN	43,02	4°	PUBLICIS	76,49
5°	ESPINACA BWF	39,30	5°	BBDO	73,01
6°	ARMSTRONG & ASOCIADOS	38,73	6°	WUNDERMAN	63,96
7°	LOS QUILTROS	36,85	7°	TBWA FREDERICK	44,19
8°	PROMORED	36,50	8°	DDB CHILE	41,71
9°	PUERTO	33,74	9°	SHACKLETON	38,73
10°	LA FAMILIA	33,62	10°	GREY CHILE	38,27
11°	DIGITARIA	33,41	11°	CHEÍL	30,98
12°	WHY	26,88	12°	180 MULLENLOWE	18,02
13°	PEDRO JUAN Y DIEGO	20,39	13°	OGILVY	16,24
14°	LA FIRMA	17,58	14°	LEO BURNETT	0,00
15°	CEI NEGOCIOS	17,10			
16°	ALDEA SANTIAGO	15,36			
17°	BRIONES & ASOCIADOS	14,79			
18°	WOLFBPP	13,33			
19°	CARCAVILLA	11,16			
20°	AZÓCAR & LUCO	8,95			
21°	JELLY	8,58			

XII.ii Revenue o Margen de contribución por medio. (Fuente: Mercer/ACHAP)



XII.iii Estructura Agencias por departamento. (Fuente: Mercer/ACHAP)

► Estructura

Departamentos 2015	Informan	Dotación promedio Altos Ejecutivos	Dotación promedio Rol General
Dirección de Arte	90%	3	11
Redactores	87%	2	6
Cuentas	94%	3	12
Planificación Estratégica	81%	1	3
Producción Gráfica	90%	2	6
Producción Web	65%	3	3
Área Creativa Digital	77%	2	5
Redes Sociales	71%	2	4
Administración y Finanzas	90%	1	4
Contabilidad	42%	1	2
Control de Gestión	16%	1	1
Recursos Humanos	45%	1	1
Informática	48%	2	1
Investigación	23%	1	3

Departamentos 2016	Informan	Dotación promedio Altos Ejecutivos	Dotación promedio Rol General
Dirección de Arte	97%	4	11
Redactores	94%	3	7
Cuentas	100%	5	10
Planificación Estratégica	66%	1	3
Producción Gráfica	94%	5	7
Producción Web	71%	3	4
Área Creativa Digital	91%	3	7
Redes Sociales	76%	2	6
Administración y Finanzas	88%	2	5
Contabilidad	50%	2	2
Control de Gestión	32%	1	2
Recursos Humanos	47%	1	1
Informática	41%	2	2
Investigación	18%	2	4



XII.iv Var. % Inversión Histórica por medio. (Fuente: ACHAP)

Inversión Histórica

(Real) Variación Porcentual

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Televisión	7,4%	-6,0%	0,9%	8,3%	4,1%	-2,8%	-0,4%	-10,5%	-1,6%	-5,0%	-2,6%
Diarios	5,1%	-6,4%	-15,0%	21,8%	10,3%	-5,9%	-2,7%	-12,2%	-8,5%	-7,6%	-9,9%
Rádios	-0,4%	-3,6%	-1,7%	6,6%	11,5%	-3,5%	11,0%	-4,1%	-1,3%	2,2%	-0,2%
Revistas	7,6%	-13,8%	-24,5%	9,2%	0,3%	-0,5%	9,6%	-11,2%	-20,7%	-12,8%	-15,2%
Outdoor	14,8%	-14,2%	-15,6%	11,8%	29,4%	0,7%	7,1%	-10,8%	9,1%	-3,2%	2,1%
Cine	0,6%	-21,7%	23,1%	32,2%	10,3%	1,9%	-11,3%	3,0%	44,1%	-5,3%	5,2%
TV Pago	19,7%	-16,3%	87,6%	35,3%	34,1%	17,7%	3,8%	7,2%	12,5%	0,8%	-7,0%
Var Total	6,7%	-7,2%	-5,5%	13,4%	9,2%	-2,6%	0,9%	-9,4%	-2,3%	-4,7%	-4,7%
Var PIB	5,8%	-4,8%	1,5%	13,7%	5,9%	3,4%	4,2%	3,3%	3,0%	2,1%	3,9%
Online*		32,5%	56,6%	71,0%	26,0%	24,3%	27,7%	14,4%	23,9%	22,0%	15,5%
Var Total	6,9%	-6,6%	-4,2%	15,3%	10,1%	-1,0%	2,8%	-7,3%	0,6%	-1,0%	-1,2%
Var PIB	5,8%	-4,8%	1,5%	13,7%	5,9%	3,4%	4,2%	3,3%	3,0%	2,1%	3,9%

(*) Estimación en base a proyecciones de crecimiento y share de inversión, de acuerdo a datos de eMarketer. (Crecimiento 18% nominal)

XII.v.- Encuesta realizada a Empresas B2C

1. Indique el tamaño de su empresa en términos de facturación anual.
2. ¿En qué rubro está inmerso su empresa?
3. ¿Las redes sociales y medios digitales han aportado a mejorar las ventas en la empresa?
4. ¿Las redes sociales y medios digitales han aportado a mejorar las utilidades de la empresa?
5. ¿Las redes sociales y medios digitales han aportado a mejorar la imagen de marca de la empresa?
6. ¿Las redes sociales y medios digitales han aportado a mejorar la reputación de la empresa?
7. ¿Su empresa cuenta actualmente con un plan de Marketing Digital?
8. En el caso de que su respuesta sea afirmativa ¿Con cuál de estos servicios cuenta?
9. ¿El plan de Marketing Digital es ejecutado por una agencia externa a la empresa?
10. ¿Cuál de estos servicios estaría dispuesto a contratar o le gustaría que su empresa cuente con él?
11. ¿Cuánto dinero estaría dispuesto a pagar o invertir mensualmente por un plan de marketing digital?