



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE GESTIÓN DE ACTIVOS
DIGITALES DE MARCA**

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

MARCELO TEÓFILO COFRÉ ALONSO

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL RODRIGO VERGARA TRINCADO**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
CHRISTIAN ANDRE DIEZ FUENTES
PABLO MARTÍN ANTORANZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2021**

RESUMEN

MODELO DE NEGOCIO PARA UNA EMPRESA DE GESTIÓN DE ACTIVOS DIGITALES DE IDENTIDAD DE MARCA

El objetivo de esta tesis es diseñar y evaluar un modelo de negocio para una empresa dedicada a la gestión de activos digitales de identidad de marca en Chile, que busca validar la propuesta de valor en un plazo de 3 meses. Estas plataformas surgen como una necesidad para la adecuada gestión de los activos digitales, y del proceso de generación del gran volumen de comunicaciones digitales a la velocidad que se requiere hoy, sin cometer errores y sin desdibujar la imagen de marca. Esto en línea con el crecimiento de las ventas online y de la inversión publicitaria en medios digitales y a su vez, con el gran espacio de crecimiento potencial que representa el hecho de que Chile y el comercio especialmente, se encuentran en niveles bajos de digitalización.

La metodología usada parte de un diagnóstico del entorno usando las metodologías PEST y el Modelo de las 5 Fuerzas, a lo que se suma una investigación de mercado para conocer el ámbito en el que se desplegará este modelo. Para el diseño de la propuesta, se usa una combinación de metodologías, partiendo por Segmentación, Focalización y Posicionamiento, para definir un público objetivo y un posicionamiento. Usando el Value Proposition Canvas y el Business Model Canvas se construye lo que en este proyecto se denomina la hipótesis, que es el insumo que se utiliza para desarrollar la metodología Lean Startup. Mediante ella se define un mínimo producto viable y un prototipo, que se usa para medir, a través de indicadores clave si es que se valida la hipótesis o si es que es necesario pivotear. Una evaluación financiera tradicional determinará si el proyecto se encuentra dentro de rangos aceptables para un emprendimiento tecnológico.

El diagnóstico permitió constatar una oportunidad de mercado dada la ausencia de competidores locales que ofrezcan el servicio en la calidad y precio de la oferta extranjera, pero con representación local y en castellano. Se estima que hay cerca de 95.000 empresas en Chile en los rubros de mayor inversión publicitaria e intensivas en generación de comunicaciones, lo que se considera como un perfil proclive a considerar este servicio.

La propuesta consiste en una guía de marca interactiva a la que se puede acceder de forma remota y perfilada, y que permite mantener una identidad corporativa uniforme y coherente, gestionar de forma eficiente los activos digitales y evitar pérdida de tiempo y errores asociados a la gestión tradicional de estos elementos. El modelo definido es flexible y liviano y se validará mediante un prototipo que cuesta un 10% de la inversión requerida para el proyecto. Se cumplió con el objetivo de determinar la tasa interna de retorno del modelo, la que fue de un 39,3% sin apalancamiento, lo que se estima razonable para un proyecto de esta naturaleza.

AGRADECIMIENTOS

A María José por su apoyo y paciencia en este desafío que se extendió más allá de lo presupuestado.

A mis padres. Gracias a su ejemplo y dedicación pude desarrollar las herramientas y valores necesarios para enfrentar desafíos como este.

A BancoEstado por sostener políticas que fomenten el desarrollo profesional de quienes trabajan allí. En particular a Lorena Rocca por su decidido y permanente apoyo en este proyecto.

A los profesores y equipo administrativo del programa, en particular a los profesores Manuel Vergara y Wladimir Reyes, por su aporte y apoyo en el desarrollo de esta tesis.

A Jorge Ayala y Gonzalo Sandoval por su asesoría experta, fundamental para el desarrollo de esta tesis.

TABLA DE CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN	1
2	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	2
3	PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER Y FACTORES CRÍTICOS	5
3.1	Preguntas clave a responder	5
3.2	Factores críticos del proyecto	5
4	OBJETIVOS	5
4.1	Objetivo General	5
4.2	Objetivos Específicos	6
5	RESULTADOS ESPERADOS	6
6	ALCANCE	6
7	MARCO CONCEPTUAL	7
7.1	Análisis PEST	7
7.2	Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter	7
7.3	Investigación de mercado	8
7.4	Matriz EFE	8
7.5	Modelo STP	8
7.6	Value Proposition Canvas	8
7.7	Business Model Canvas	8
7.8	Metodología Lean Startup	8
7.9	Evaluación de Viabilidad Económico-Financiera	8
8	METODOLOGÍA	9
9	ANÁLISIS DEL ENTORNO	10
9.1	ANÁLISIS PEST	10
9.1.1	Análisis del contexto Político	10
9.1.2	Análisis del contexto Económico	12
9.1.3	Análisis del contexto Social	15
9.1.4	Análisis del contexto Tecnológico	16
9.1.5	Síntesis del análisis PEST	17
9.2	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	17
9.2.1	Descripción de una solución DAM	17
9.2.2	Competencia directa	18
9.2.3	Competencia indirecta	19
9.2.4	Evaluación de la Competencia	20
9.3	CLIENTES POTENCIALES	24
9.4	MODELO DE LAS 5 FUERZAS	25
9.4.1	Amenaza de nuevos competidores	25
9.4.2	Amenaza de sustitutos	25
9.4.3	Capacidad negociadora de los clientes	25
9.4.4	Capacidad negociadora de los proveedores	26
9.4.5	Rivalidad entre los competidores	26

9.4.6	Conclusión del Modelo de las 5 Fuerzas	27
9.5	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	27
9.5.1	Encuesta	27
9.5.2	Entrevistas	36
9.5.3	Entrevistados	36
9.5.4	Conclusión de las entrevistas	36
10	SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO	37
11	DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO	38
11.1	MODELO STP	38
11.1.1	Segmentación del mercado potencial	38
11.1.2	Segmento objetivo	39
11.1.3	Síntesis de segmentos objetivos	41
11.1.4	Posicionamiento	42
11.2	VALUE PROPOSITION CANVAS	43
11.3	BUSINESS MODEL CANVAS	52
11.3.1	Captura y entrega de valor	52
11.3.2	Creación de valor	55
11.3.3	Viabilidad del negocio	55
11.4	MODELO LEAN STARTUP	56
11.4.1	Hipótesis	57
11.4.2	Mínimo producto viable	57
11.4.3	Motor de crecimiento	60
11.4.4	Prototipo	63
11.4.5	Indicadores clave del negocio	65
12	EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA	65
12.1	Ingresos del proyecto	66
12.2	Estructura de costos	67
12.2.1	Costos fijos	67
12.2.2	Costos variables	68
12.3	Inversión	68
12.4	Gastos de administración y ventas	69
12.5	Estado de resultados anual	70
12.6	Flujo de caja	71
12.7	Evaluación financiera	72
12.8	Tasa de descuento del proyecto	73
12.9	Análisis de sensibilidad	74
13	CONCLUSIÓN	74
14	BIBLIOGRAFÍA	75
15	ANEXO 1 - Guía de normas gráficas de la Universidad de Chile	79
16	ANEXO 2 – Encuesta	91
17	ANEXO 3 - Cálculo del capital de trabajo	95
18	ANEXO 4 - Festel Grid	96

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Precios de la competencia	21
Tabla 2 - Valoración según tipo de almacenamiento.....	21
Tabla 3 - Valoración según funcionalidad	22
Tabla 4 - Evaluación de las funcionalidades de la competencia	22
Tabla 5 - Cantidad de empresas en Chile por tamaño según SII	25
Tabla 6 - Resumen modelo de las 5 fuerzas	27
Tabla 7 - Matriz EFE	38
Tabla 8 - Cantidad de pequeñas, medianas y grandes empresas en Chile según SII ...	39
Tabla 9 - Pequeñas, medianas y grandes empresas por rubro en Chile según SII.....	40
Tabla 10 - Cantidad de empresas de los rubros seleccionados por tamaño en Chile según el SII	40
Tabla 11 - Cantidad de empresas de los rubros seleccionados por tamaño en Chile según el SII con mayor disposición a contratar servicios DAM	41
Tabla 12 - Evaluación de funcionalidades para el MPV	59
Tabla 13 - Planes y precios para MPV correspondientes al posicionamiento base	59
Tabla 14 - Precios y planes para posicionamiento avanzado	61
Tabla 15 - Evaluación de funcionalidades para los planes del posicionamiento avanzado	62
Tabla 16 - Indicadores clave	65
Tabla 17 - Ingresos del proyecto	66
Tabla 18 - Planes y sus precios mensuales y anuales	67
Tabla 19 - Costos fijos por año de proyecto	68
Tabla 20 - Costos variables por año de proyecto	68
Tabla 21 - Inversión por año de proyecto	69
Tabla 22 - Gastos de administración y ventas.....	70
Tabla 23 - Estado de resultados anual.....	70
Tabla 24 - Flujo de caja anual del proyecto.....	71
Tabla 25 - Análisis de sensibilidad	74
Tabla 26 - Festel Grid.....	96

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 - Riesgo operacional en América Latina y el Caribe por país	12
Ilustración 2 - Índice de precios Bolsa de Santiago 2019-2021	13
Ilustración 3 - Proyección del PIB para 2021 según Banco Central	13
Ilustración 4 - Crecimiento venta de bienes durables 2019 - 2020. GFK.	14
Ilustración 5 - Inversión publicitaria en medios digitales en Chile 2019-2021. AAM.....	14
Ilustración 6 - Evolución ventas online en Chile 1999-2020. CCS.....	15
Ilustración 7 - Cambio en los hábitos de consumo en Chile. CCS.	16
Ilustración 8 - Oferta del competidor Frontify.....	18
Ilustración 9 - Oferta del competidor Dropbox.....	20
Ilustración 10 - Mapa de posicionamiento de la competencia según precio y funcionalidades	23
Ilustración 11 - Cuadrantes de posicionamiento según precio y funcionalidades	24
Ilustración 12 - Crecimiento de la industria DAM en el mundo 2020-2025. Mordor Intelligence.....	27
Ilustración 13 - Rubros con mayor inversión publicitaria en Chile en febrero 2021.....	39
Ilustración 14 - Espacio de posicionamiento para el proyecto.....	42
Ilustración 15 - Posicionamiento inicial y avanzado del proyecto	43
Ilustración 16 - Business Model Canvas	44
Ilustración 17 - Value Proposition Canvas.....	45
Ilustración 18 - Tareas identificadas en el perfil del cliente	46
Ilustración 19 - Dolores identificados en el perfil del cliente	47
Ilustración 20 - Resultados esperados identificados en el perfil del cliente.....	48
Ilustración 21 - Productos y servicios en el mapa de valor.....	49
Ilustración 22 - Beneficios definidos en el mapa de valor.....	50
Ilustración 23 - Dolores abordados por el mapa de valor	51
Ilustración 24 - Business Model Canvas del proyecto	52
Ilustración 25 - Espacio de posicionamiento para el MPV	58
Ilustración 26 - Ubicación de los planes MPV en el mapa de posicionamiento	59
Ilustración 27 - Mapa de valor del MPV.....	60
Ilustración 28 - Ubicación de los planes avanzados en el mapa de posicionamiento	62
Ilustración 29 - Mapa de valor del posicionamiento avanzado	63
Ilustración 30 - Esquema o wireframe de landing page.....	64
Ilustración 31 – Ventas totales por año de proyecto y variación anual.....	67

1 INTRODUCCIÓN

Este trabajo aborda el tema de la gestión de activos digitales, también conocido como DAM, por sus siglas en inglés (digital assets management), y su aplicación al ámbito de la identidad de marcas, lo que da paso al concepto de BAM (brand assets management).

La identidad de marca puede ser definidaⁱ como un conjunto único de asociaciones que el gestor de la marca aspira a crear o mantener. Esas asociaciones representan lo que la marca significa e implica una promesa hacia los consumidores. También puede ser definidaⁱⁱ como un conjunto de ideas y características que una empresa quiere que las personas vinculen en su mente con sus productos o marca.

Esta identidad de marca está constituida en la práctica por una serie de elementos gráficos, audiovisuales, auditivos o de cualquier tipo que en su conjunto constituyen la forma en que una empresa se proyecta hacia el público.

Dentro de este concepto se puede incluir lo que comúnmente se conoce como el logo de una empresa o producto, los colores asociados, iconografías, fotografías, ilustraciones y videos o audios que se producen con el fin de ser usados en la comunicación de esa marca, solo por mencionar algunos ejemplos.

También forman parte de este conjunto las piezas creadas para campañas publicitarias específicas, como piezas audiovisuales o frases de radio.

Todos estos elementos se denominan activos de marca, en tanto representan valor para ella, valor no tan sólo abstracto, sino que valor real en cuanto a su capacidad de aportar a la construcción y al posicionamiento de la marca y en última instancia para influir en las ventas y en los resultados de la empresa.

En el pasado, y aún hoy en Chile, la gestión o administración de estos activos de marca se hacía de manera análoga. A través de guías o manuales de marca, donde se detallaba la forma de usar y aplicar estos elementos. Guías que eran de hecho impresas y que usualmente estaban en manos de las pocas personas encargadas de la comunicación de la empresa hacia el público. A modo de ejemplo, se ha anexado la guía de normas gráficas de la Universidad de Chile (Anexo 1).

En el caso de los activos audiovisuales como comerciales, por ejemplo, inicialmente se almacenaban en cintas magnéticas y luego en discos ópticos.

Es muy importante considerar que, hasta antes de la aparición de internet como medio publicitario, la cantidad de activos de marca que se manejaban era perfectamente abordable para una determinada marca y su administración y almacenamiento no representaba un gran problema.

Con la irrupción de las tecnologías digitales, prácticamente la totalidad de los activos de marca nacen digitales o al menos son digitalizables, por lo que es posible referirse a ellos como activos digitales de marca o simplemente considerar que cuando hablamos de activos de marca hoy en día, casi invariablemente estamos hablando de un elemento

digital y de forma inversa, cuando hablamos de activos digitales, estamos hablando de activos de marca.

Con el auge de los medios digitales se podría decir que la cantidad de activos de marca no ha crecido si no que ha explotado, transformándose en un desafío para las empresas el lograr una adecuada administración de ellos. Esto se ha acentuado precipitadamente por la pandemia. Podemos ver que la inversión publicitariaⁱⁱⁱ en medios digitales en Chile ha crecido un 28% comparando febrero de 2020 con febrero de 2021, pasando de representar un 37,9% del total de la inversión publicitaria a un 49% en un año. Esto, en un contexto en que todos los medios, salvo la televisión, vieron disminuida su inversión fuertemente. Esta variación en la inversión publicitaria en medios digitales, sólo en el mes de febrero, representa un crecimiento neto de 5.000 millones de pesos. Detrás de esto hay miles de acciones llevadas a cabo por muchas empresas, que han visto en el comercio electrónico la única manera de subsistir en un contexto en el que las ventas presenciales sido limitadas. Es así como las ventas en línea crecieron^{iv} desde los 6.000 millones de dólares en 2019 a 9.450 millones de dólares en 2020 y se espera que en 2021 llegue a los 12.000 millones.

La estimación^v de la OEA y el BID es que la pandemia representó en 2020 un avance en digitalización en Latinoamérica en 3 meses equivalente a lo que se habría logrado en 3 años. Esto se ve reflejado claramente en el uso de internet fijo medido en bytes, que según la Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile^{vi} creció un 58% al comparar enero a septiembre de 2020 con igual periodo de 2019. Si consideramos, además, que muchas empresas han debido vivir un proceso de digitalización forzada con gran parte de los equipos de trabajo en modalidad de teletrabajo, es posible visualizar que las empresas requerirán cada vez más de herramientas digitales para gestionar sus procesos. Diversos estudios indican que entre un 65%^{vii} a un 75%^{viii} de las empresas consideran que el teletrabajo seguirá presente al menos en parte, aún cuando la pandemia se acabe y un 44% de las empresas estima^{ix} que aumentará su inversión en tecnología para fortalecer esa modalidad de trabajo.

En cuanto a la gestión de activos digitales propiamente tal, las primeras referencias bibliográficas^x datan del año 2003 y hoy en día existen bastantes alternativas de plataformas virtuales que ofrecen servicios de DAM, todas ellas extranjeras. La mayoría ofrece servicios pagados, pero también hay algunas gratuitas, con los pro y contras de lo gratis. En Chile, hasta el momento solo un par de empresas ofrecen servicios de este tipo orientados específicamente a activos digitales de marca, por lo que es factible considerar una nueva alternativa para el mercado.

2 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La información comentada anteriormente se traduce en impactos concretos en la capacidad de los equipos de marketing de gestionar adecuadamente el volumen de activos digitales que se generan. Ya en el año 2016, encuestas^{xi} señalaban que un 71% de las áreas de marketing había experimentado un crecimiento de hasta 10 veces en la cantidad de activos digitales producidos. Sin embargo, en una encuesta^{xii} realizada en 2017, se estableció que un 71% de los ejecutivos de marketing guardaba los activos digitales de la empresa en su correo electrónico, un 68% en un dispositivo de almacenamiento USB y un 55% en un disco duro compartido. Es decir, a pesar de haber

experimentado un crecimiento explosivo en el volumen de activos digitales producidos, se seguían usando los mismos medios para gestionarlos. Esto lleva a ineficiencias, que tienen impacto en la rentabilidad final de la empresa. En el escenario descrito, se producen los siguientes problemas:

- Pérdida de tiempo: si consideramos que una persona debe dedicar 1 hora a la semana en total buscando archivos que requiere en el proceso de gestión de activos digitales y que, por ejemplo, el equipo de marketing está compuesto por 10 personas, se tiene una dedicación de tiempo al año de 520 horas, es decir, alrededor de más de 3 meses, que a un valor referencial de \$6.250 por hora, da un total de \$3.250.000 al año o \$270.000 pesos mensuales. A esto podemos agregar otras tareas posibles de realizar mediante un sistema DAM, como, por ejemplo: validar piezas de comunicaciones, reutilizar activos digitales anteriores, actualización de guías de marca, integración con otros sistemas. Si se consideran todas estas otras tareas, la cifra total puede crecer bastante, por lo que ya sólo esa razón podría ser suficiente para considerar una solución basada en DAM.
- Consistencia de marca: al tener que manejar un volumen tan alto de activos digitales, se hace más difícil lo que normalmente ya es un desafío para las empresas: mantener una marca homogénea y coherente en todos sus puntos de contacto. A mayor extensión geográfica o a mayor cantidad de líneas de producto este desafío es mayor. La consistencia de marca es uno de los factores del valor de marca, que no es un simple concepto abstracto. Un estudio realizado en 2020^{xiii} determinó que el porcentaje de los activos intangibles de las empresas que conforman el índice S&P500 había pasado de representar un 17% de ellas en 1975 a un 84% en 2015. De ese 84%, se estima que una cuarta parte es atribuible directamente al valor de marca. Otra forma de visualizar el impacto de una marca bien gestionada se puede apreciar en una comparación realizada^{xiv} entre las empresas del S&P500 y el portafolio de empresas del Best Global Brands de la empresa Interbrand, en términos del ROE de estos dos grupos, siendo el del segundo grupo superior al primero en un 78%. Es decir, a pesar de que el valor de marca es un intangible, este no es meramente nominal o conceptual, sino que totalmente real. En general se estima^{xv} que la consistencia de marca por sí sola puede significar hasta un 33% más de ingreso bruto, sin embargo, menos de la mitad de las empresas considera que su propia marca es consistente o muy consistente.
- Riesgos por manejo inadecuado: a los efectos anteriores, se suma el riesgo que genera el tener que manejar altos volúmenes de activos digitales sin un adecuado control. Es importante considerar que muchos activos digitales, como las fotos, por ejemplo, tienen derechos de uso con vigencias limitadas. Es común el caso de fotos usadas por empresas cuando sus derechos de uso ya no están vigentes. Esto da paso a demandas, donde normalmente las empresas deben pagar por los derechos más indemnizaciones. Además de estas situaciones, también suceden casos en que debido a la falta de control se publican piezas que no han sido validadas adecuadamente y que pueden llegar a provocar grandes problemas a las empresas. Desde errores en los precios, que según algunas legislaciones deben ser respetados y asumidos por las empresas, hasta grandes escándalos que afectan la reputación de marca y la confianza del público.

Si bien se ha señalado que la pandemia ha empujado fuertemente la digitalización, nuestro continente está retrasado con respecto a otras zonas geográficas. El índice DiGiX^{xvi}, elaborado anualmente por BBVA posiciona a Chile como el país latinoamericano más digitalizado con un índice de 58 puntos de 100, que representa el nivel más alto alcanzado por Dinamarca. Es decir, si bien como país estamos a la vanguardia en el continente, aún hay un gran espacio para crecer en cuanto a digitalización.

En el mismo sentido, el estudio denominado Índice de Transformación Digital de Empresas (ITD)^{xvii}, realizado por la Corporación de Fomento de la Producción y la Cámara de Comercio de Santiago, en su última versión de 2020, arroja resultados similares al estudio DiGiX, situando a las empresas chilenas en la categoría de “intermedio digital”, pero en la zona inferior de este grupo, cerca de la categoría “principiante digital”, con 43 puntos sobre 100. Es probable que esta situación haya cambiado producto de la pandemia y del crecimiento en la digitalización, y en particular de la relevancia que producto de ella cobró el comercio electrónico, por un lado, y por otro el teletrabajo y la digitalización de procesos. Aún así hay un gran espacio de crecimiento, sobre todo al examinar los detalles del estudio ITD, que indica que la dimensión con menos avance es la digitalización de procesos y toma de decisiones, con 30 puntos sobre 100, área en la que un sistema DAM puede aportar de manera importante. Esto quiere decir que ese aspecto en particular se sitúa en el borde entre “principiante digital” y “analógico”, por lo que hay mucho potencial de crecimiento. Sobre el porcentaje de empresas, casi un 80% se encuentra en un nivel de “intermedio digital” o menos y un 44% se encuentra en nivel de “principiante digital” o “analógico”, que es el nivel más bajo.

Sectorialmente, llama la atención que el sector comercio sólo presenta un nivel de “principiante digital”, con 38 puntos, mientras que los sectores comunicaciones, salud y servicios se sitúan en un “intermedio digital” con 53, 50 y 47 puntos sobre 100, respectivamente, aunque se puede suponer un cambio importante en el comercio dado el contexto actual.

Aún cuando se evidencian bajos niveles de digitalización en general, la mayoría de las empresas, aún las con niveles más bajos, declaran usar algún tipo de sistema basado en nube (72%) o algún sistema de marketing digital (59%). Entendiendo que un sistema DAM se podrían clasificar en ambas categorías, es decir, tanto como un sistema basado en nube o como un sistema de marketing digital, es posible pensar que no sería tan difícil para esas empresas comprender la naturaleza y beneficios de un sistema DAM y que este no sería algo completamente ajeno a su realidad, lo que podría facilitar la adopción de una solución de este tipo.

De acuerdo con los antecedentes planteados, este trabajo plantea el diseño y evaluación de un modelo de negocios para una empresa dedicada a la prestación de servicios de gestión de activos digitales de marca en Chile, basada en una plataforma desarrollada para tal efecto.

3 PREGUNTAS CLAVE A RESPONDER Y FACTORES CRÍTICOS

3.1 Preguntas clave a responder

Las preguntas que esta tesis deberá responder son las siguientes:

1. Las empresas chilenas ¿necesitan un sistema DAM?
2. ¿Existen segmentos de empresas más interesados que otros?
3. Los clientes potenciales, ¿saben de la existencia de sistemas como estos?
4. ¿Cuáles son las características mínimas que debería tener un servicio DAM en Chile?
5. ¿Cuáles son los factores de decisión?

3.2 Factores críticos del proyecto

Se reconocen de forma previa al desarrollo los siguientes factores críticos:

1. Determinación de segmentos potenciales: debe existir una demanda que permita al proyecto contar con los clientes necesarios para la viabilidad del negocio.
2. Disposición a pagar de los clientes potenciales: la disposición a pagar permite determinar si se podrán cubrir los costos del proyecto y generar utilidades.
3. Facilidad de uso de la plataforma: aspecto fundamental para la sostenibilidad económica del proyecto en el tiempo.
4. Desarrollo y flexibilidad de la plataforma, capacidad de adaptarse y considerar comentarios y requerimientos de clientes: del mismo modo que el punto anterior, la plataforma debe ser capaz de mejorar y avanzar junto con las necesidades de los clientes.

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Esta tesis tiene como objetivo diseñar y evaluar un modelo de negocio adaptable para una empresa dedicada a la gestión de activos digitales de identidad de marca, orientada a pequeñas, medianas y grandes empresas en Chile, que busca validar la propuesta de valor en un plazo de 3 meses.

4.2 Objetivos Específicos

1. Determinar si es que las empresas tienen o no la necesidad de servicios BAM y cómo solucionan la necesidad de administrar sus activos digitales de marca actualmente.
2. Determinar un volumen estimado de clientes en términos de número de potenciales empresas suscriptoras del servicio.
3. Diseñar un modelo de negocio para una empresa de servicios BAM en Chile, que sea adaptable a los requerimientos de los clientes.
4. Definir un mínimo producto viable y establecer indicadores clave que permitan validar la propuesta de valor en un plazo de 3 meses.
5. Determinar desde una perspectiva económico-financiera el punto en que el valor actual neto de los flujos del negocio es igual a 0 en un horizonte de 5 años.

5 RESULTADOS ESPERADOS

A través del presente proyecto se busca la definición de un modelo de negocio adaptable y viable para una empresa basada en la prestación de servicios de gestión de activos digitales de marca en Chile.

Para esto se requiere obtener los siguientes resultados:

- Un contexto de mercado que permita entender la situación actual del problema, una evaluación comparativa de las alternativas existentes y el volumen e interés de los potenciales clientes en una solución como esta.
- Levantamiento de las posibles necesidades específicas del mercado local y los factores de decisión.
- Propuesta de modelo de negocio para este emprendimiento.
- Determinación de mínimo producto viable y de indicadores clave.
- Evaluación de viabilidad económico-financiera del modelo propuesto.

La validación de esta tesis estará determinada por la construcción de un modelo de negocio, por la determinación del mínimo producto viable y de los indicadores clave del negocio que se usarán para validar la hipótesis, es decir el modelo de negocio, con clientes, así como también con la realización de una evaluación económica a modo referencial.

6 ALCANCE

Este proyecto abarca desde la investigación que tiene por objeto responder a las preguntas clave enunciadas, hasta el planteamiento del modelo de negocios a desarrollar, el que se enmarca en lo que se ha definido como activos digitales de marca,

es decir aquellos activos digitales que son parte de la identidad de marca de una empresa o producto. No se consideran otros activos digitales, por ejemplo, criptomonedas, los que requieren entornos tecnológicos específicos y tienen usos diferentes.

Por otro lado, no se considera en este trabajo el desarrollo de un plan de negocios tradicional, por asemejarse este emprendimiento a lo que se ha denominado una startup, modelo de empresas para el que se han desarrollado sistemas de modelado específicos, los que son desarrolladas acá.

En ese sentido, la validación principal de este proyecto consiste en la constatación o no de los indicadores clave que se definirán para la prueba del mínimo producto viable, bajo la forma de un prototipo, el que será testeado con clientes. Esto, de acuerdo con los principios de la metodología Lean que busca la validación o falla temprana y a bajo costo de la propuesta.

En cuanto al ámbito geográfico, el desarrollo de este proyecto se circunscribirá al territorio de Chile, aunque se estima que este negocio podría expandirse a otros países de Latinoamérica, lo que no será abordado en el presente documento. Temporalmente, se busca construir un modelo de negocio que permita lograr en el plazo de 1 año, 3 clientes mediana empresa y 1 cliente gran empresa. Además de eso, se hará una evaluación económica proyectada a 5 años.

7 MARCO CONCEPTUAL

7.1 Análisis PEST^{xviii}

Evaluación que considera el análisis del entorno Político, Económico, Social y Tecnológico del lugar donde se sitúa el proyecto, en este caso Chile. Si bien todos los aspectos son importantes, el entorno económico y tecnológico son los que más directamente impactan en este proyecto. Mediante este análisis se buscará revisar los aspectos que configuran el macroentorno en el que se situará el proyecto.

7.2 Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter^{xix}

Método de evaluación que, enfocándose en 5 fuerzas fundamentales del entorno, permite determinar una estrategia a seguir. Estas fuerzas son la amenaza de nuevos competidores, el poder negociador de clientes y proveedores, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la intensidad de la rivalidad con la competencia. En este caso no hay un aspecto más importante que otro y es análisis propiamente tal y su resultado lo que determinará las definiciones posteriores. Este análisis, en conjunto con la encuesta que se realizará, permitirá evaluar el microentorno en el que se desarrollará el proyecto, en este caso en particular examinando la dinámica de las fuerzas entre los distintos actores que involucra este análisis. A este análisis se agregará en forma previa un análisis de la competencia y de los potenciales clientes, el que permitirá hacer el ejercicio de manera más precisa.

7.3 Investigación de mercado^{xx}

Actividad esencial del marketing que permite conocer al cliente y sus necesidades, de tal manera de orientar los recursos empresariales a satisfacer esas necesidades. En este caso se hará un estudio cualitativo mediante una encuesta que permitirá resolver varias de las preguntas clave y a su vez, a varios de los objetivos específicos, constituyendo una de las piezas centrales de la etapa diagnóstica del proyecto, dada la información que aportará y que vendrá directamente de potenciales clientes del servicio. Además, se realizarán entrevistas a algunos actores clave del mercado que permitirán profundizar en algunos temas puntuales que no necesariamente están recogidos en la encuesta.

7.4 Matriz EFE^{xxi}

A modo de síntesis del diagnóstico realizado y considerando que esta es una empresa que aún no existe, se hará una matriz de Evaluación de Factores Externos, donde se evaluarán oportunidades y amenazas, asignando un peso relativo a cada una de las que se identifiquen en ambos casos. De esta forma, esta síntesis permitirá visualizar con claridad las oportunidades y desafíos que el proyecto deberá aprovechar y resolver respectivamente y en conjunto, definirán el camino a seguir.

7.5 Modelo STP^{xxii}

Se seguirá el modelo STP, Segmentation, Targeting and Positioning, que a través de sus 3 etapas permitirá definir un segmento objetivo y un posicionamiento diferenciado para este emprendimiento. A partir del diagnóstico realizado, el primer paso será definir el segmento objetivo y el posicionamiento. Esto será un insumo fundamental en la etapa siguiente, donde se deberá construir la propuesta de valor, para lo que es muy importante tener claridad sobre el segmento al que se dirigirá la oferta y especialmente sobre cuáles son sus dolores.

7.6 Value Proposition Canvas^{xxiii}

Esta herramienta permitirá generar una propuesta de valor basada en la identificación de los segmentos potenciales y sus necesidades, derivadas del estudio de mercado y del análisis STP. Esta etapa es central en la construcción, ya que en torno a esta propuesta se desarrollará el resto del modelo a proponer.

7.7 Business Model Canvas^{xxiv}

En torno a la propuesta de valor de valor se construirá el modelo de negocio completo, con sus 9 partes integrantes, el que será la base de los pasos siguientes. A partir de la propuesta de valor construida en el paso anterior, se desarrollarán los demás elementos constituyentes del modelo.

7.8 Metodología Lean Startup^{xxv}

Se usará esta metodología, adecuada para un proyecto como este, donde se tomará el modelo definido a través de la metodología Canvas como la hipótesis a validar usando Lean Startup, determinando elementos clave como el Mínimo Producto Viable e Indicadores Clave del proyecto.

7.9 Evaluación de Viabilidad Económico-Financiera^{xxvi}

A través de una proyección de flujo de caja descontado se evaluará la viabilidad económica, buscando definir el punto en que el valor presente de los flujos sea al menos

igual a 0, es decir, se calculará la Tasa Interna de Retorno del proyecto. Este será un ejercicio referencial y no un elemento para validar o no el proyecto, dada su naturaleza. Pero de todas maneras, servirá para visualizar si es que los valores del proyecto, desde la perspectiva financiera, están dentro de rangos aceptables.

8 METODOLOGÍA

La primera parte de esta propuesta estará orientada a caracterizar el entorno en el que se desenvolverá el emprendimiento y a describir a los potenciales clientes.

El macroentorno se evaluará a través del análisis PEST, que permitirá observar y analizar los factores político, económico, social y tecnológico de Chile, que es donde se desarrollará el proyecto inicialmente.

El microentorno será evaluado a través de un análisis de la competencia y de los potenciales clientes. La competencia se evaluará a partir de la información disponible desde fuentes secundarias y directas en algunos casos. Del mismo modo, los clientes se comenzarán a caracterizar de forma general, para luego complementar esa información con la que se obtendrá de la encuesta y entrevistas a realizar.

Para terminar el análisis del microentorno se realizará un análisis basado en el Modelo de las 5 Fuerzas, que permitirá conocer la dinámica de los factores inmediatos entre los que se desenvolverá la empresa, donde se hará un completo análisis de la competencia de los sustitutos, de la rivalidad de la competencia y del poder negociador de proveedores y clientes.

Una encuesta y entrevistas en profundidad permitirán conocer a los potenciales clientes, respondiendo a las preguntas claves relacionadas con su eventual interés, volumen potencial, necesidades y disposición a pagar. La entrevista servirá para ahondar en algunos aspectos que no quedaron del todo claros en la encuesta.

La síntesis del diagnóstico se realizará sobre la base de la matriz EFE, en la que se resumirán los principales hallazgos de la etapa preliminar, sobre la base de los que se elaborará la propuesta de modelo de negocio. Es en este punto donde se pretenderá dar respuesta al primero de los objetivos específicos, que es determinar si es que las empresas tienen o no la necesidad de servicios BAM y cómo solucionan la necesidad de administrar sus activos digitales de marca en la actualidad.

La segunda etapa estará orientada a la formulación y evaluación de la propuesta. Para esto, en primer lugar, se determinará el universo de segmentos posibles a partir de información de fuentes secundarias, para posteriormente evaluar diversas características para segmentar a los posibles clientes, tales como ventas anuales, tipo de industria y nivel de digitalización, lo que a su vez permitirá dimensionar el tamaño de mercado potencial para este proyecto. De esta manera se determinarán los segmentos objetivos y el posicionamiento. Esto permitirá cumplir con el segundo objetivo específico, que es determinar el tamaño de mercado potencial para este negocio, en términos de posibles empresas suscriptoras del servicio.

Con esa definición se procederá a hacer una propuesta de valor mediante el Value Proposition Canvas, tomando como base la segmentación y el posicionamiento definido en la etapa anterior. Esta propuesta de valor será la piedra angular sobre la que se desarrollará el modelo Canvas (Business Model Canvas), que dará forma al modelo completo. De esta manera se cumplirá el tercer objetivo específico, que es el desarrollo del modelo de negocio para la empresa de gestión de activos digitales.

Luego, este modelo constituirá la hipótesis que se usará en la metodología Lean Startup. Mediante ella se determinará el Mínimo Producto Viable y en base a este un prototipo el que será posteriormente sometido a test con clientes, para dentro de 3 meses validar o no la hipótesis. Para esto se determinarán Indicadores Clave del proyecto que se deberán verificar. Si es que no se verifican, se deberán ajustar siguiendo el ciclo Crear, Medir, Aprender, hasta la determinación de perseverar o pivotear. De esta forma se cumplirá el cuarto objetivo específico.

Finalmente, una vez construido el modelo, este será evaluado financieramente a través de la proyección del estado de resultados a 5 años y de la determinación de la tasa interna de retorno del proyecto. Esto será complementado con el cálculo del valor actual neto del proyecto a 5 años. Así se habrá cumplido el quinto objetivo específico de este proyecto.

9 ANÁLISIS DEL ENTORNO

9.1 ANÁLISIS PEST

El macroentorno se analizará usando el modelo de análisis PEST, basado en los aspectos Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos del lugar en el que se insertará el proyecto, es decir en el territorio geográfico de Chile

9.1.1 Análisis del contexto Político

La situación política de Chile, país donde se está desarrollando la plataforma, se encuentra en el momento más incierto de las últimas décadas. Chile se ha destacado en Latinoamérica por su estabilidad política, hasta el 18 de octubre de 2019, fecha en que el denominado “estallido social” irrumpió generando un cuestionamiento profundo al modelo y una gran inestabilidad en todos los aspectos. Esto tuvo como primer gran efecto en términos políticos el acuerdo^{xxvii} del 15 de noviembre de 2019, a menos de un mes de iniciado el estallido, que determinó un plebiscito para votar en favor o en contra de la realización de una nueva Constitución. Este plebiscito, llevado a cabo el 25 de octubre de 2020, arrojó como resultado^{xxviii} un masivo apoyo a la renovación de la Constitución, cercano al 80%, una votación muy diferente a las habituales votaciones electorales chilenas donde usualmente se aprecia una disputa muy pareja entre las 2 principales coaliciones.

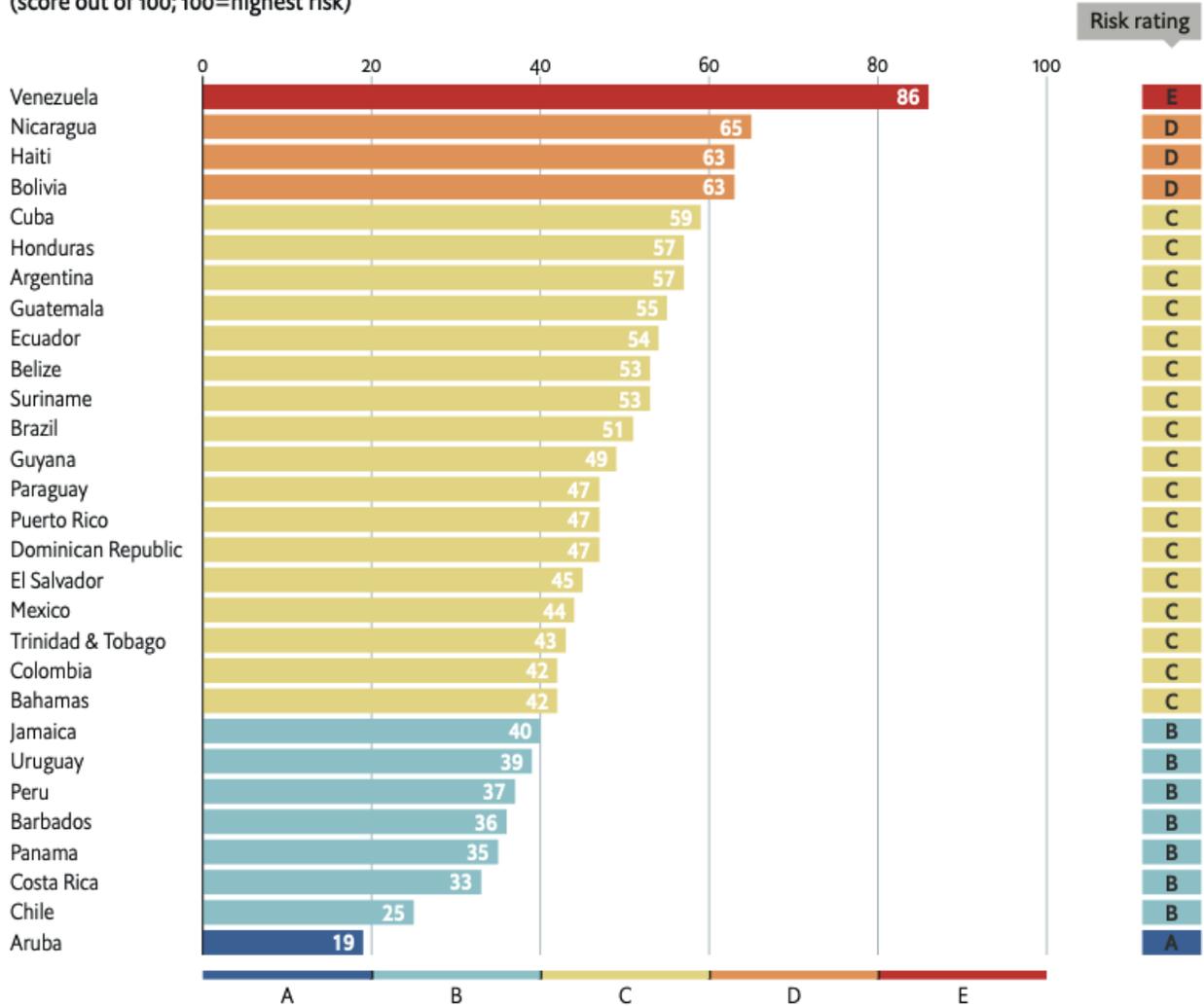
La pandemia a raíz del COVID-19 vino a complicar aún más las cosas, ya que, a la situación previa originada por el estallido social, se agregó una de las situaciones más complejas desde todo punto de vista a nivel mundial en los últimos años. Las

comparaciones^{xxxix} han apuntado a grandes hitos como la Segunda Guerra Mundial o las grandes epidemias de siglos pasados como la Peste Negra o la Gripe Española, todos eventos que implicaron la muerte de millones de personas, además de otros múltiples efectos. En Chile, más de 1 millón de personas contagiadas y más de 27.000 muertes por COVID-19^{xxx}, con tremendos impactos económicos y sociales, es el escenario que antecede a las elecciones que definirán a quienes deberán redactar la nueva Constitución de Chile y a las elecciones presidenciales de noviembre de 2021, quizás una de las más abiertas elecciones^{xxxi} que se hayan registrado hasta el momento.

Dentro de este escenario que pareciera ser claramente negativo, quizás hay algunos hechos como la masiva vacunación contra el COVID-19, que sitúa a Chile entre los líderes en este ámbito a nivel mundial, que han hecho que el impacto de los hechos recientes se haya visto atenuado de alguna manera. Es así como, a pesar de todo, una investigación^{xxxii} de la unidad de inteligencia del semanario especializado The Economist, posicionó a Chile como el segundo país menos riesgoso de Latinoamérica, en una evaluación que abarcó aspectos políticos, económicos y de políticas públicas y regulación.

Operational risk in Latin America and the Caribbean by country

(score out of 100; 100=highest risk)



Source: The Economist Intelligence Unit, Risk Briefing.

Ilustración 1 - Riesgo operacional en América Latina y el Caribe por país

9.1.2 Análisis del contexto Económico

En la misma línea que lo anterior, debemos agregar que a la incertidumbre local se suma un escenario internacional con una volatilidad pocas veces vista. Sin embargo, a pesar de que es incuestionable que la situación es una crisis, ha sido quizás menos terrible de lo que en algún momento se temió. Como se puede ver en el gráfico, la evolución del IPSA, el índice de precios de la Bolsa de Santiago muestra una tendencia a la recuperación, aunque con caídas importantes en ciertos momentos.



Ilustración 2 - Índice de precios Bolsa de Santiago 2019-2021

Cada retroceso en la evolución de la pandemia o los retiros de los fondos de pensiones, han ocasionado caídas, que sin embargo se han visto compensadas. Pero la tendencia general es hacia la recuperación de los niveles previos al estallido y a la pandemia, aunque aún falta para eso y se estima^{xxxiii} que hacia el 2022 se podría recuperar el Producto Interno Bruto, que cayó un 6% el 2020, si es que todo sigue mejorando y no hay otras situaciones que detengan ese crecimiento. El impacto ha sido muy grande, con más de 1 millón de empleos perdidos, con un aumento de la pobreza de 8,1% a 12,2%, lo que significa que 780 mil personas caerán en la pobreza y con un aumento del gasto fiscal que llega al 7,5% del PIB, lo que no se veía hace más de 30 años en el país. A pesar de todo esto, se proyecta un crecimiento de 5,5% para el 2021.

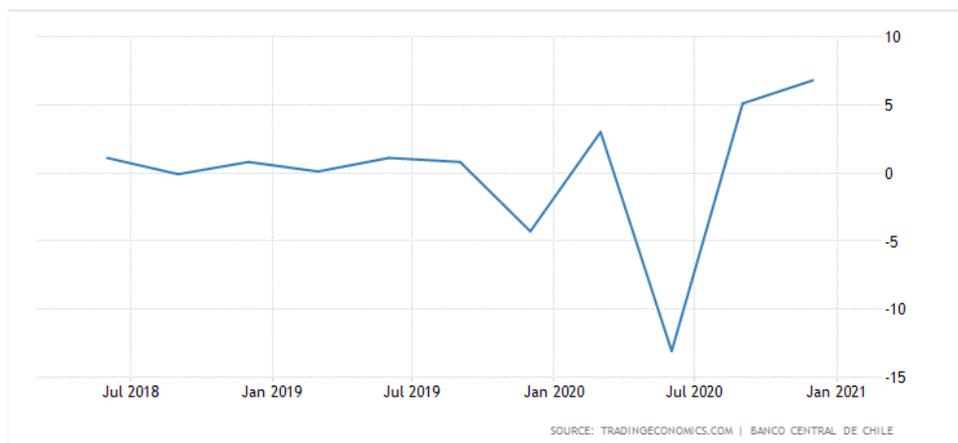


Ilustración 3 - Proyección del PIB para 2021 según Banco Central

En una mirada más atingente al tema de la tesis, y como se mencionaba en la introducción, aún en este difícil contexto, hay áreas de la economía que han crecido. Es el caso del comercio digital y las ventas en línea.

Crecimiento venta de durables (var 12 meses, online vs offline)

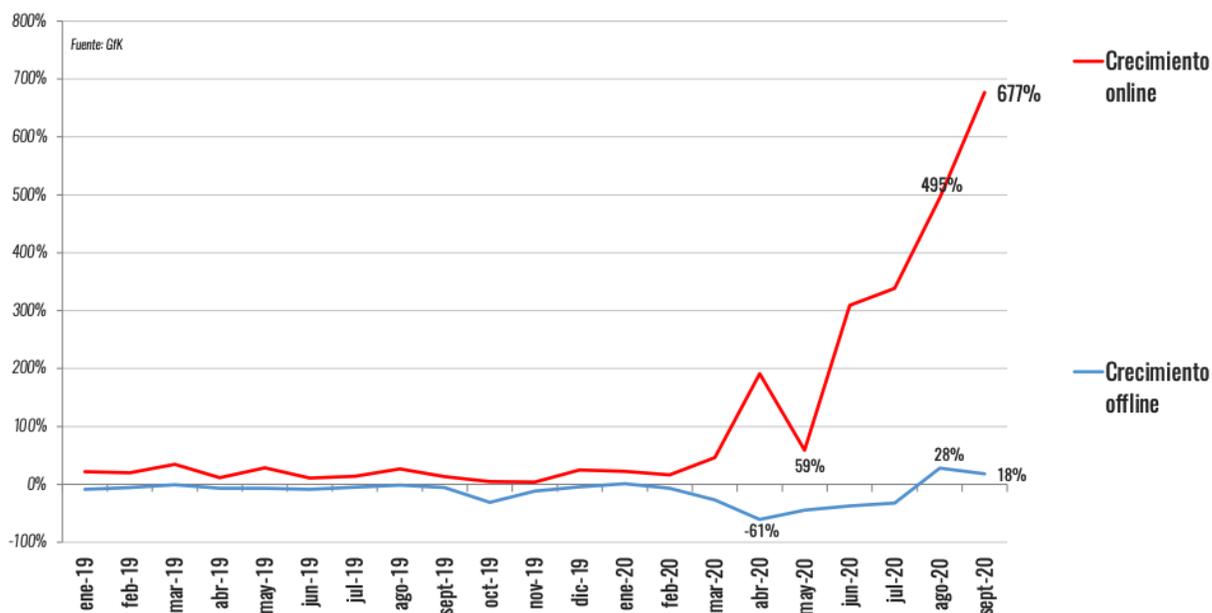


Ilustración 4 - Crecimiento venta de bienes durables 2019 - 2020. GFK.

Del mismo modo, la inversión publicitaria en medios digitales ha sido el único medio que ha crecido. En el gráfico se puede apreciar cómo en los meses de enero y febrero de 2021, meses donde tradicionalmente la inversión en medios es más baja que el resto del año, la inversión en medios digitales creció un 34% y un 28% con respecto a iguales meses del 2020. Pero quizás el dato más revelador de su importancia relativa es el hecho de que la inversión en medios digitales pasó de representar un 7% del total de inversión en medios en febrero de 2020 a constituir el 53% de la inversión total en febrero de 2021.

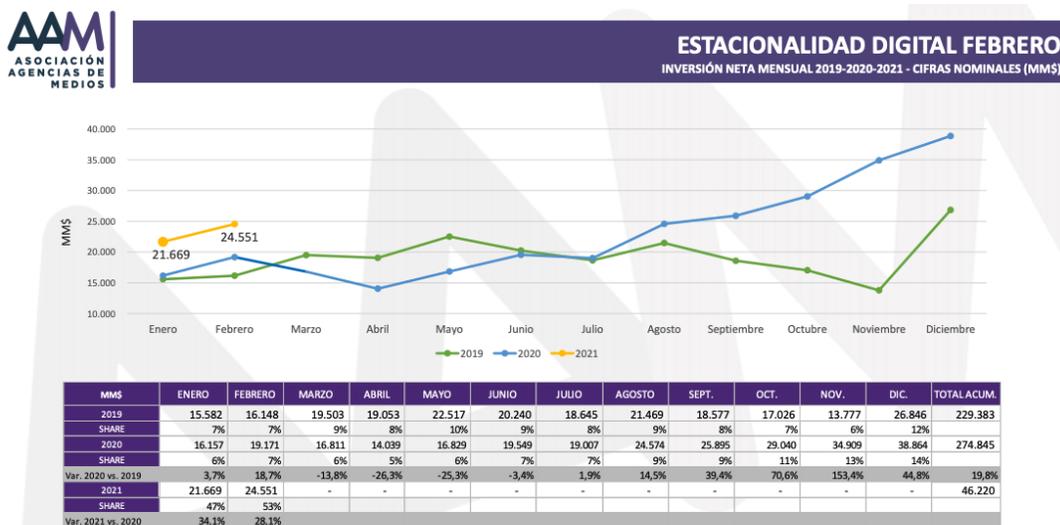


Ilustración 5 - Inversión publicitaria en medios digitales en Chile 2019-2021. AAM.

Es necesario precisar que la inversión publicitaria en general es muy sensible a la situación económica^{xxxiv}, por lo que el hecho de que la inversión en medios digitales haya crecido, en contra del movimiento habitual ante una contracción económica, es muy relevante.

9.1.3 Análisis del contexto Social

Además de lo comentado anteriormente en el ámbito político, que está muy relacionado con los aspectos sociales del país, se puede comentar que, desde la óptica del proyecto, hay algunos cambios conductuales en la gente que pueden considerarse una demostración del avance de la digitalización a nivel masivo.

Por un lado, se tiene el cambio de hábito en la forma de comprar, el que se puede apreciar en el crecimiento del comercio electrónico, en período de contracción económica.

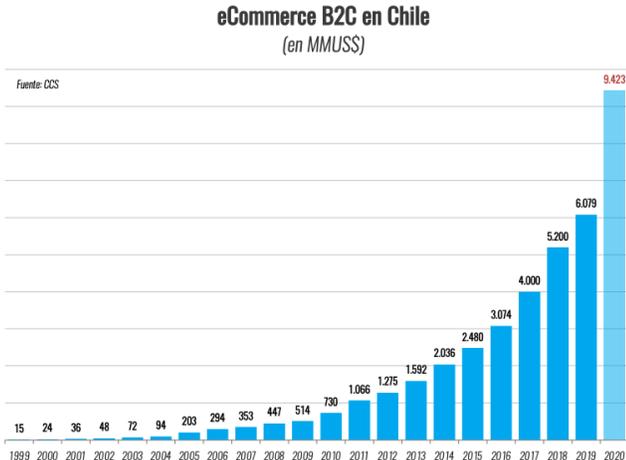


Ilustración 6 - Evolución ventas online en Chile 1999-2020. CCS.

Y la declaración de los encuestados en el sentido de que este cambio de hábito permanecerá en el tiempo, donde cerca de un 50% de las personas afirma que el cambio se mantendrá.

Los cambios en los hábitos de consumo serán:

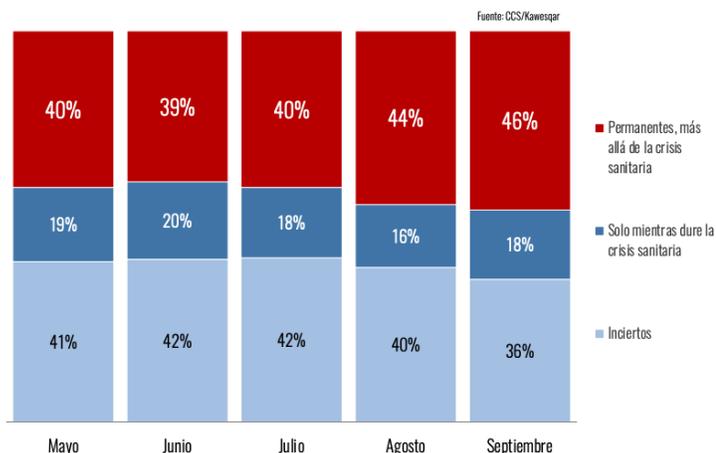


Ilustración 7 - Cambio en los hábitos de consumo en Chile. CCS.

Por otro lado, y como se ha mencionado, el cambio en la forma de trabajar^{xxxv}, con la irrupción del teletrabajo masivo, donde un 68% de los trabajadores de oficina tuvo que migrar a teletrabajo, situación que también se proyecta mantener así según muchas empresas, al menos en parte, es decir, se piensa combinar días presenciales con días de trabajo remoto, dado que un 87% de los ejecutivos de esas empresas considera que la experiencia ha sido exitosa o muy exitosa. Es así como un 74% de los ejecutivos de empresas chilenas afirma que considera que se reducirá el espacio físico de sus oficinas, en gran parte por la consideración al teletrabajo y en segundo lugar por la necesidad de disminuir costos. En ambos casos, la consecuencia es la misma, mayor número de gente trabajando en forma remota.

9.1.4 Análisis del contexto Tecnológico

Un 77% de los trabajadores de empresas chilenas afirma estar conectado a internet al menos 10 horas al día. La pandemia obligó a mucha gente a volcarse al mundo digital, ya sea como trabajador, como empresario o como consumidor. Pero probablemente esto no habría sido igual si esta pandemia hubiera ocurrido en 1980. Entre ese año y la actualidad, la tecnología ha cambiado mucho. Uno de los aspectos de la tecnología que ha cambiado mucho es el precio de ella. Podemos ver cómo un megabyte de almacenamiento costaba^{xxxvi} en 1967 alrededor de 1 millón de dólares. Hoy ese mismo espacio en un disco, cuesta alrededor de 2 centavos de dólar.

Sin embargo, si bien los commodities tecnológicos han reducido sus precios sistemáticamente, existen muchos otros casos de tecnologías que evolucionan en el sentido contrario. Es el caso de las criptomonedas por ejemplo, o de ciertas obras de arte digital, como el collage^{xxxvii} de imágenes digitales creado por el artista Beeple, vendido recientemente en casi 79 millones de dólares.

Entre estos dos extremos planteados, existen innumerables casos de tecnologías y soluciones basadas en ellas que nacen y mueren, en un movimiento continuo de renovación. Pero es un hecho indudable que la tecnología es parte de nuestras vidas en todas sus dimensiones, hoy más que nunca.

9.1.5 Síntesis del análisis PEST

En resumen, desde la mirada multidimensional del análisis PEST, se puede observar un panorama de alta incertidumbre general, especialmente en términos políticos y sociales, pero donde las principales perspectivas económicas muestran ciertos indicadores que han reflejado una capacidad para resistir de mejor manera a la esperada los efectos de la pandemia y de la crisis social.

Esto se ve de forma más clara en ciertas industrias y en ciertos canales, como el digital, que incluso en esta difícil situación se ha visto fortalecido, lo que representa una oportunidad para emprendimientos que faciliten o potencien el desarrollo de negocios digitales, como es el caso de este proyecto.

9.2 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

9.2.1 Descripción de una solución DAM

Antes de examinar la competencia es necesario revisar en qué consiste un sistema DAM o BAM hoy en día.

En primer lugar, se debe aclarar que hoy en día todos los proveedores de estas soluciones entregan el servicio en modalidad SaaS^{xxxviii}, es decir software as a service, que en castellano significa “programa como servicio”. Es decir, uno no se hace dueño del software, ni se instala en servidores o computadores propios, sino que se accede al sistema a través de un navegador conectado a internet, pagando una suscripción mensual, aunque algunos proveedores ofrecen la posibilidad de un pago anual con un descuento adicional.

Respecto del servicio en sí, el corazón^{xxxix} de este es una biblioteca organizada de activos digitales, accesible para ciertas personas. La organización de los activos se hace al menos por tipo de archivo, por ejemplo, videos, fotos, logos o audios, fecha de creación y palabras clave de búsqueda.

Sobre este concepto básico, se pueden agregar otras características, las que pueden variar según el proveedor, dentro de las que se puede encontrar:

- Sistema de validación de piezas.
- Gestión de vigencia de derechos.
- Formato en base a manual o guía de marca, lo que da paso al subconjunto denominado Brand Asset Management.
- Administración de perfiles.
- Integración con otras plataformas, por ejemplo, con redes sociales, para publicación directa de piezas o con bancos de fotos.
- Exportación de archivos para imprimir, como tarjetas, volantes, afiches o tarjetas de presentación.
- Galerías de plantillas.
- Carga masiva de archivos.
- Carga masiva de usuarios.
- Seguimiento de uso de cada pieza.

- Vista por campañas.
- Editor en línea.

En general, el cobro de estos servicios es, de acuerdo con la capacidad de almacenaje o por cantidad de usuarios o por una relación entre ambas características.

9.2.2 Competencia directa

En cuanto a los competidores directos, se pueden encontrar diversos proveedores que ofrecen servicios específicos de gestión de activos digitales de identidad de marca, la gran mayoría de ellos extranjeros.

De ellos destaca el sitio Frontify, uno de los que presenta un mayor desarrollo y precios no tan elevados como otras plataformas. Este sitio se caracteriza por su alto grado de especialización hacia la gestión de activos digitales de identidad de marca, o BAM (brand assets management en inglés) con un enfoque integral de marca, es decir abordando tanto los aspectos no tangibles y los aspectos de identidad visual.

En el caso de Frontify, su oferta se encuentra estructurada en base a 3 niveles con diferentes capacidades de almacenaje y número de usuarios cada uno, como se puede ver en la siguiente gráfica.

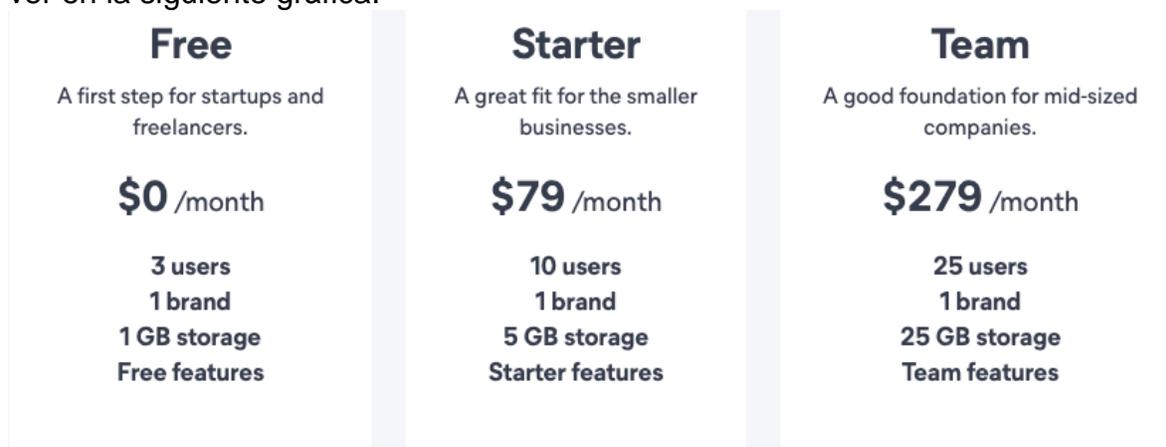


Ilustración 8 - Oferta del competidor Frontify

Otras empresas que ofrecen servicios similares que se pueden mencionar son Bynder y Brandfolder, aunque los precios de sus servicios parten en los \$450 dólares mensuales en el primer caso y en \$1.600 dólares por mes en el segundo. Como estos, son muchos los proveedores de servicios DAM existentes principalmente en Estados Unidos, el mercado que mayor desarrollo presenta en esta industria. Además de Frontify, Bynder y Brandfolder, se puede mencionar a otras, tales como Widen, Canto, Wiredrive, Branding Compass, Zeroheight, Brandy, Lucidpress, Daminion, MediaValet, pCloud, entre otros. Todas estas alternativas varían en precio y características, las que serán evaluadas posteriormente.

Es importante considerar al revisar estos sitios, su proyección o sostenibilidad en el tiempo. De los 6 sitios detectados al comienzo del desarrollo de este trabajo, 3 ya no existen. Es legítimo preguntarse entonces, ¿qué sucede con el contenido guardado en estos sitios?, ¿cómo responden estos sitios en esos casos? o ¿cómo se hacen efectivas las responsabilidades cuando se trata de servicios con oficinas en otros países?

Estas preguntas no serán resueltas en este trabajo, pero sí permiten suponer que la idea de un servicio de estas características con oficinas locales, es una opción al menos considerable.

También es importante notar que ninguna de las soluciones disponibles fuera de Chile está disponible en castellano.

Actualmente se tiene información de 2 empresas que ofrecen servicios análogos al tema en estudio en Chile. La empresa A, que ofrece un servicio más enfocado en la gestión de activos digitales en general y la empresa B, que ofrece un servicio específico de DAM, pero que es una agencia de marketing digital, por lo que ofrece sus servicios de DAM a sus clientes, limitando esto su alcance potencial. Debido a esto, la empresa B no será considerada en la evaluación.

9.2.3 Competencia indirecta

Como se ha señalado anteriormente, el servicio a ofrecer será un sustituto de lo que se ha venido ofreciendo en el pasado. Inicialmente de modo impreso, las guías o manuales de marca evolucionaron hacia formatos digitales, pero sin abandonar su forma de libro, es decir, un documento estructurado en base a páginas, que normalmente se presenta en formato PDF y con el que no se puede desarrollar ningún tipo de integración o interacción en el ámbito digital.

Pero a pesar de ser un formato que no es comparable a las nuevas soluciones DAM o BAM, es necesario entender la dinámica de esta forma de resolver el asunto, para tomar ese formato como la línea base, tanto en funcionalidad como en costos.

Quienes han desarrollado estos manuales históricamente son las agencias o empresas de diseño gráfico. A veces, parte del trabajo incluye el desarrollo de los elementos que integran la guía, es decir, desde el diseño del logo, pasando por los demás elementos, definición de colores, tipografías, elementos gráficos, iconografías.

Otro tipo de empresas que prestan un servicio similar son las agencias especializadas en la creación de marcas. Esto viene de la concepción de marca como una entidad que va más allá de lo exclusivamente gráfico, donde el desarrollo de elementos intangibles de la marca, como los valores, la personalidad o la esencia de marca, cobran mucha relevancia, incluso quizás más que lo visual. De todas formas, estas agencias usualmente incluyen también el desarrollo de los elementos visuales de la marca y la construcción de los respectivos manuales, no habiendo diferencia en la forma en que estos son entregados finalmente por uno u otro tipo de empresa.

Por tratarse de un trabajo de tipo editorial, no es un trabajo rápido de hacer. Usualmente el proceso incluye al menos algún tipo de exploración previa de la situación de la empresa o marca que requiere el servicio. Luego viene la etapa de construcción del documento y finalmente la corrección y validación. Este trabajo puede tomar entre 2 a 4 meses.

En cuanto al precio, las referencias de mercado que se tienen están entre lo \$5 y los \$15 millones de pesos, solo por la construcción del manual sobre la base de lo ya definido, sin considerar posibles ajustes.

También en el caso de los sustitutos, se debe mencionar a otras plataformas digitales de gestión de archivos digitales, no especializadas en gestión de activos de marca. Se trata de bodegas digitales con mayor o menor grado de capacidad de organización, seguridad e interacción entre las personas que pueden acceder a ellas. En general, también son considerados como servicios DAM, aunque tienen una menor especialización.

Si bien, hay algunos sitios gratuitos, usualmente los proveedores de estos servicios estructuran la oferta de tal modo que las opciones gratuitas están limitadas, por lo que en la práctica, las empresas se ven obligadas a pagar para obtener el nivel de servicio requerido.

Dentro de este tipo de proveedores se puede mencionar a Google Drive, Microsoft OneDrive y Dropbox, entre otros. De ellas, será Dropbox la que se considerará en el análisis por tratarse de una compañía dedicada específicamente al tema de gestión de archivos digitales en la modalidad de nube (cloud en inglés), es decir, en espacios en servidores destinados exclusivamente al almacenaje de información.

En el caso de Dropbox el sistema de cobro está determinado por planes en base a capacidad de almacenaje en primer lugar, y luego en cada nivel de almacenaje, un costo asociado a cada usuario.

Podemos ver en la imagen a continuación el esquema de cobros de Dropbox.

	Para personas	Para equipos		
	Professional 19,99 US\$ por mes Pruébalo gratis O bien, cómpralo ya mismo	Standard 15 US\$ por usuario al mes Pruébalo gratis O bien, cómpralo ya mismo	Advanced 25 US\$ por usuario al mes Pruébalo gratis O bien, cómpralo ya mismo	Enterprise Consulta los precios Contacto
Características básicas de Dropbox				
Almacenamiento ?	3 TB (3072 GB)	5 TB (5120 GB)	Todo el espacio que necesites	Todo el espacio que necesites

Ilustración 9 - Oferta del competidor Dropbox

Dropbox es una compañía con oficinas en San Francisco, Estados Unidos, y a marzo de 2016 contaba^{xi} con más de 500 millones de usuarios, aunque la gran mayoría suscriptores del plan gratuito, con alrededor de 150.000 suscriptores de pago.

9.2.4 Evaluación de la Competencia

Habiendo revisado la competencia directa e indirecta, se hará una síntesis de esa evaluación. En este análisis de la oferta solo se considerarán las opciones que involucran la gestión de estos activos digitales, aún cuando no sean especializados en activos de marca y no se considerarán las alternativas relacionadas con la construcción de guías de marca en PDF o similares, por tratarse de soluciones con demasiadas desventajas con respecto a las soluciones DAM.

Un primer análisis referencial se puede ver en el siguiente cuadro que muestra una comparación de precios entre las distintas ofertas disponibles tanto extranjeras como nacionales, con precios homologados a niveles de oferta similares, todos en dólares americanos, con precio de referencia de 1 CLP = US\$695.

Nivel	Dropbox	Frontify	Chile A	Chile B
-------	---------	----------	---------	---------

Subida de material*	\$0	\$0	\$2.981	\$7.778**
Básico	\$45	\$0	\$1.363	
Medio	\$150	\$99	\$1.746	
Pro	\$375	\$349	-	

Tabla 1 - Precios de la competencia

* Representa el precio cobrado por subir la información en el sistema inicialmente.

** Esta empresa cobra un valor fijo por una sola vez. No especifica capacidad de almacenamiento ni número de usuarios.

Con la idea de hacer una evaluación más profunda, se construirá un mapa de posicionamiento basado en las variables de precio en dólares por mes y funcionalidades. La capacidad de almacenamiento, usualmente está asociada al precio, por lo que no se explicitará en el análisis. Para evaluar las funcionalidades, se calificará a cada oferente según sus capacidades, asignando un puntaje a cada característica, de acuerdo a la siguiente pauta:

Características base:

Tipo de Almacenamiento	Puntaje
Almacenamiento básico	1
Almacenamiento ordenado	2
Almacenamiento como guía de marca	3

Tabla 2 - Valoración según tipo de almacenamiento

Esta escala refleja el grado de especialización de la plataforma hacia el uso como sistema de gestión de activos digitales de marca, necesidad que puede ser resuelta con una plataforma no especializada, pero que es mejor resuelta con una plataforma dedicada a este tema. En el extremo inferior se encuentran los servicios consistentes en un espacio de almacenamiento en una nube, sin una mayor organización, la que debe ser generada por el cliente, usualmente en forma de carpetas. Es decir, es replicar lo que se haría en un computador, pero ahora en la nube. En segundo lugar se encuentran los servicios DAM con algún grado de organización predefinida, generalmente basados en tipo de archivos, donde se distinguen fotos y videos, entre otros. Finalmente, el máximo puntaje es para aquellos sistemas que consideran una organización desde la óptica de manual de marca, lo que constituye el máximo nivel de especialización.

Características adicionales:

Característica	Puntaje
Sistema de validación de piezas	0,7
Gestión de vigencia de derechos	0,7
Administración de perfiles	0,7
Integración con otras plataformas, por ejemplo, con redes sociales, para publicación directa de piezas o con bancos de fotos	0,4

Exportación de archivos para imprimir, como tarjetas, volantes, afiches o tarjetas de presentación	0,3
Galerías de plantillas	0,2
Carga masiva de archivos	0,5
Carga masiva de usuarios	0,3
Seguimiento de uso de cada pieza	0,6
Vista por campañas	0,6
Editor en línea	0,4
Compra de servicios en línea	0,7
Representación formal en Chile	0,7

Tabla 3 - Valoración según funcionalidad

El peso relativo de cada característica, traducido a un puntaje, está determinado por la relevancia de la característica en la solución, lo que a su vez se basa en lo observado en las distintas empresas en cuanto a qué es lo central en su oferta de valor y en cuanto a la información obtenida de las encuestas y entrevistas realizadas, expuestas en las siguientes etapas. Es así como la valoración de los distintos competidores mencionados, queda de la siguiente forma.

Característica	Frontify	Frontify Pro	Bynder	Brandfolder	Widen	Canto	Zeroheight	Lucidpress	Chile A	Dropbox
Almacenamiento básico	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0
Almacenamiento ordenado	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	2,0	2,0	2,0	0,0
Almacenamiento tipo marca	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Sistema de validación	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,0	0,0	0,0
Gestión de vigencia	0,0	0,0	0,7	0,7	0,7	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0
Administración de perfiles	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Integración con terceros	0,0	0,4	0,4	0,4	0,0	0,4	0,0	0,4	0,0	0,0
Exportación de archivos	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,0	0,0
Galerías de plantillas	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,0	0,2
Carga masiva de archivos	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5
Carga masiva de usuarios	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3
Tracking de uso de piezas	0,0	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Vista por campañas	0,0	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0
Editor en línea	0,0	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,0	0,0
Compra de servicios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Representación en Chile	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,0
Total	4,4	6,9	7,6	8,4	6,7	7,6	4,3	4,5	3,9	2,7

Tabla 4 - Evaluación de las funcionalidades de la competencia

MAPA DE POSICIONAMIENTO

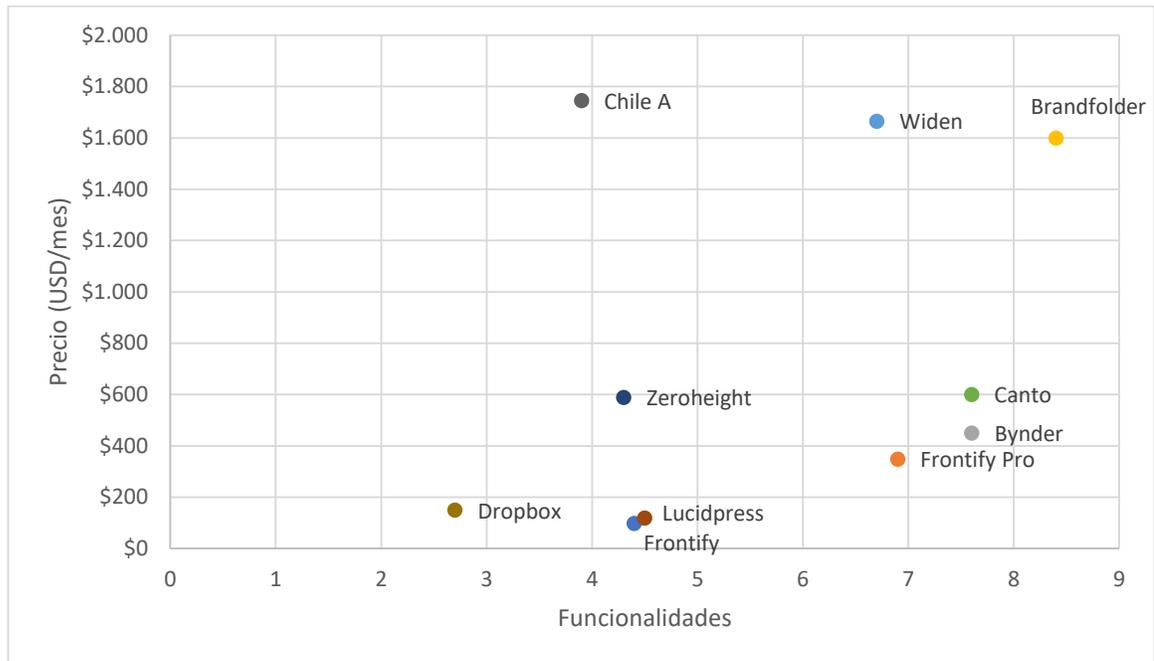


Ilustración 10 - Mapa de posicionamiento de la competencia según precio y funcionalidades

Como se puede apreciar, existe una importante variabilidad de precios, la que no necesariamente tiene una relación directa con las funcionalidades ofrecidas. Pero la diferencia entre la oferta de valor y el precio es aún mayor en la empresa nacional elegida como referencia. En ese caso no hay ninguna característica de su oferta de valor que justifique el precio, más allá de ser el único proveedor nacional.

Es decir, como se puede ver en el siguiente gráfico, se podría ubicar a la oferta existente en 4 cuadrantes relativos, en términos de precio y funcionalidades. Chile A es la única empresa que se sitúa en el cuadrante de mayor precio y menores funcionalidades. Cualquiera de los otros 3 cuadrantes representa ventajas competitivas sobre la oferta de Chile A y son espacios en los que se podría posicionar un competidor local.

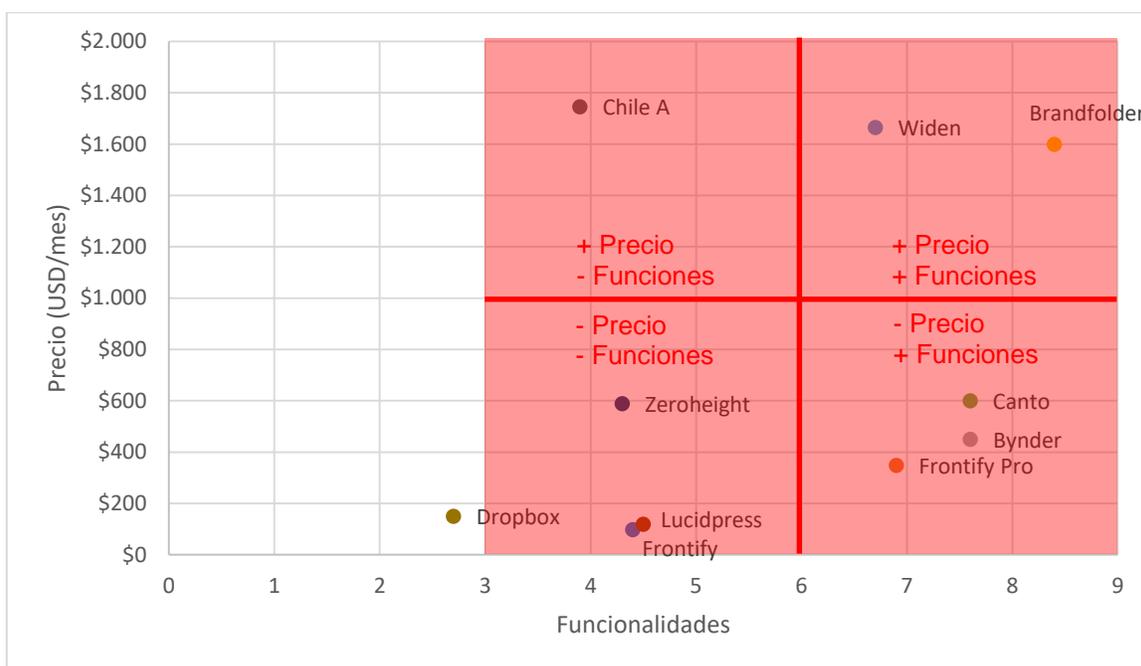


Ilustración 11 - Cuadrantes de posicionamiento según precio y funcionalidades

Esto representa una oportunidad de mercado para nuevos actores que pudieran ofrecer estos servicios de manera local, situándose en alguno de los cuadrantes de mayor valor para el cliente.

9.3 CLIENTES POTENCIALES

Hoy en día las comunicaciones que las marcas efectúan se desarrollan casi íntegramente de manera digital. Esto hace que cada vez sea más necesario contar con los activos digitales de marca disponibles de manera que los flujos de producción sean ininterrumpidos. La velocidad en que se deben resolver y ejecutar las comunicaciones así lo exige.

Por otro lado, la situación mencionada de evolución del manual impreso al manual digital en PDF, es una etapa de transición que no resuelve de buena manera la necesidad planteada y muchas empresas están en esta situación o simplemente no tienen una guía de marca ni gestionan sus activos digitales de alguna forma adecuada.

Esto hace prever un aumento de la demanda por servicios de DAM.

Mercado Total

El mercado total en este caso está dado por todas las empresas, lo que para Chile en el año 2019, de acuerdo al Servicio de Impuestos Internos^{xli} alcanzaba un total de 1.294.136 empresas, clasificadas por su nivel de ventas anuales de acuerdo a la siguiente tabla:

Tipo de empresa (Chile 2019)	Cantidad
Grande	14.749
Mediana	29.256

Pequeña	206.313
Micro	769.797
Sin Ventas/Sin Información	274.021

Tabla 5 - Cantidad de empresas en Chile por tamaño según SII

En la etapa de diseño del modelo de negocio, se desarrollará el modelo STP, en el que se abordará este universo de posibles clientes y tomando en cuenta las conclusiones de la encuesta más otras variables de segmentación se obtendrá el segmento objetivo.

9.4 MODELO DE LAS 5 FUERZAS

9.4.1 Amenaza de nuevos competidores

Al tratarse de un servicio basado en una plataforma íntegramente web es muy fácil que aparezcan nuevos competidores. Como hemos visto los costos de almacenar información son cada vez más bajos, por lo que el factor decisivo es cómo la propuesta de valor es capaz de identificar y resolver de manera óptima las necesidades de las empresas. Sin embargo, en la práctica, pese al gran desarrollo que este tipo de soluciones presenta en el extranjero, estas no han entrado a Chile y no han surgido muchas alternativas locales. En ese sentido se visualizan 3 posibles barreras de entrada: la primera es la ausencia de alternativas en castellano. El segundo punto está dado por la baja cantidad de opciones que tengan un representante en Chile. Finalmente, se identifica el alto precio de las soluciones en castellano como una limitante para su despliegue. Estos supuestos se deberán validar en etapas posteriores. De todas maneras, pese a que se ve una gran oportunidad, la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta. Considerando esto, es fundamental aprovechar la ventana que presenta el mercado, tratando de lograr el mayor alcance en cuanto a potenciales clientes contactados.

9.4.2 Amenaza de sustitutos

Con respecto a posibles sustitutos de esta plataforma, se podrían considerar otras plataformas no especializadas de gestión de archivos digitales en general, tales como Dropbox o Google Drive entre otros, como se mencionó anteriormente. La ventaja de estas plataformas es el amplio conocimiento que de ellas se tiene. Como desventaja se puede señalar el hecho de que no representan una solución específica para la necesidad de gestionar los activos digitales de identidad de marca y que en general no se encuentran en castellano o no tienen representantes en Chile. En ese sentido, no son muy diferentes de los competidores especializados. Por lo tanto, se puede decir que la amenaza es alta, pero aún así el escenario local sigue presentando una oportunidad, cumpliendo ciertas condiciones.

9.4.3 Capacidad negociadora de los clientes

Se podría decir que los clientes tendrán una capacidad negociadora alta, al tener todo el poder de la decisión. Hasta ahora han funcionado sin esta plataforma por lo que perfectamente podrían seguir así. Sin embargo, la hipótesis es que esta plataforma representará una solución que se debería transformar en el estándar en cuanto a la

gestión de activos digitales de identidad de marca. A pesar de este alto poder aparente que tendrían los clientes para negociar, se puede afirmar que este tipo de servicios, una vez insertos dentro de la empresa, tienden a mantenerse, siempre que cumplan con las expectativas funcionales y de desempeño. Es el tipo de motor de crecimiento que la metodología Lean Startup^{xlii} identifica como “pegajosa”, es decir, la que está basada en atraer y retener a los clientes por largo tiempo. Si este supuesto funciona, la capacidad de negociar de los clientes debería ser relativamente alta antes de contratar el servicio, pero no tanto una vez ya contratado, ya que en los servicios como este, hay un costo de salida o de cambio alto. Cuando ya hay una gran cantidad de archivos cargados, un historial, una curva de aprendizaje recorrida, entre otros factores, el cambio no es tan simple para el cliente.

9.4.4 Capacidad negociadora de los proveedores

Los servicios que se requerirán de los proveedores son todas prestaciones estándar dentro del actual contexto, donde destaca el servicio de hospedaje en servidores, industria dominada por una alta competencia a nivel mundial, lo que ha contribuido a una disminución importante de los precios en el tiempo y a una muy baja capacidad de negociación de los proveedores como se ha mencionado anteriormente. El segundo aspecto principal en cuanto a potenciales proveedores es el desarrollo de la plataforma propiamente tal. Este punto, que representa la principal inversión del proyecto, se maneja en esta industria a través de la documentación del proyecto, lo que permite que un desarrollo hecho por una empresa sea continuado por otra, sin que haya una dependencia esencial de uno u otro proveedor. Es así como entonces, la correcta documentación del desarrollo permite atenuar el eventual poder negociador de los proveedores de desarrollo y a su vez, permite prescindir de la necesidad de internalizar el desarrollo. Además de la documentación técnica, es importante considerar la protección legal necesaria, a través de cláusulas de confidencialidad y de no competencia por un periodo de tiempo razonable.

9.4.5 Rivalidad entre los competidores

Como se mencionó en el punto de los nuevos competidores, existirá una ventana de oportunidad en que habrá que alcanzar la mayor cantidad de potenciales clientes antes de que naturalmente surjan otras alternativas a esta plataforma. Hoy en día la rivalidad es baja en el mercado local, pero esa situación nunca puede mantenerse por mucho tiempo, por lo que es de esperar una rivalidad creciente como se puede observar en otros países. Según estimaciones^{xliii} el nuevo campo de batalla de los servicios DAM está en Asia y en Europa, proyectándose un crecimiento sólo medio para la región de Latinoamérica. Estados Unidos, ya se considera un mercado maduro, con muchos competidores en este tipo de servicios por lo que la proyección de crecimiento para esa zona geográfica en esta industria no se considera alta.

Global Digital Asset Management Market-Growth Rate by Region (2020 - 2025)



Ilustración 12 - Crecimiento de la industria DAM en el mundo 2020-2025. Mordor Intelligence.

9.4.6 Conclusión del Modelo de las 5 Fuerzas

CUADRO RESUMEN

Fuerza	Nivel (Alto, medio o bajo)
Amenaza de nuevos competidores	Alto
Amenaza de servicios sustitutos	Alto
Poder negociador de clientes	Medio
Poder negociador de proveedores	Bajo
Rivalidad de los competidores	Bajo

Tabla 6 - Resumen modelo de las 5 fuerzas

Como se ha visto en el análisis, hay una alta amenaza potencial de nuevos competidores, tanto directos como sustitutos, aunque esta amenaza por el momento es sólo potencial. El poder de negociación de los clientes se visualiza como alto al principio, pero bajo una vez que se ha contratado el servicio. El poder de negociación de los proveedores es bajo, si el desarrollo se documenta de manera correcta y se toman los resguardos legales necesarios. Finalmente, la rivalidad de los competidores en el mercado local en este momento es baja, dada las pocas opciones presentes en el mercado local y los altos precios que estas alternativas presentan.

9.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO

9.5.1 Encuesta

9.5.1.1 Objetivos

El objetivo de la encuesta fue indagar en las prácticas de las empresas en torno al uso de manuales o guías de marca corporativas y sobre la gestión de activos digitales de identidad de marca. A través de ella se busca conocer qué tan extendido es el uso de este tipo de elementos y de qué forma se da en cada caso. De esta forma se busca obtener información relevante para tomar decisiones en cuanto a la propuesta de modelo de negocio en estudio.

9.5.1.2 Cuestionario

El cuestionario consta de 17 preguntas de selección múltiple las que se encuentran en el anexo 2 de este documento.

9.5.1.3 Muestra

La muestra consistió en 30 ejecutivos de distintas empresas chilenas en posiciones de cargos gerenciales o de socios de la empresa. Los primeros resultados de preguntas que se revisarán presentan mayor información de estas personas y su rol en la empresa, así como también su relación con el tema en cuestión.

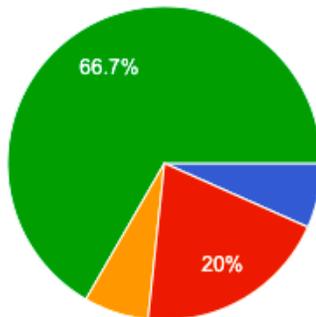
9.5.1.4 Resultados

Se presentan en primer lugar los resultados de las últimas 4 preguntas, que permiten caracterizar las empresas a las que pertenecen las personas que respondieron la encuesta y su relación con el tema.

Pregunta 14

Elige la opción que mejor describe tu empresa

30 respuestas

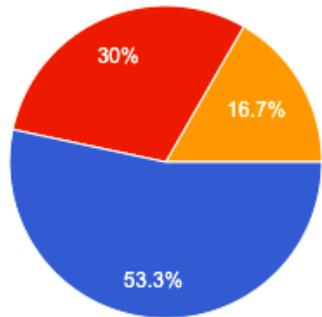


- Es una microempresa (facturación de hasta 2.400 UF anuales)
- Es una pequeña empresa (facturación desde 2.400,01 UF hasta 25.000 UF anuales)
- Es una mediana empresa (facturación desde 25.000,01 UF hasta 100.000 UF anuales)
- o Es una empresa grande (facturación desde 100.000,01 UF anuales)

Pregunta 15

Elige la opción que mejor describe tu empresa

30 respuestas

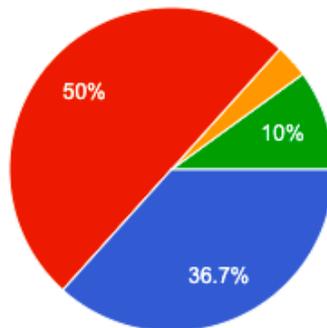


- Es una empresa mono marca (sus productos y/o servicios se agrupan en torno a una sola marca)
- Es una empresa multi marca (sus productos y/o servicios se agrupan en torno a varias marcas) con entre 2 y 10 marcas
- Es una empresa multi marca (sus productos y/o servicios se agrupan en torno a varias marcas) con más de 10 marcas

Pregunta 16

Elige la opción que mejor describe tu rol dentro de la empresa

30 respuestas



- Es dueño/a o socio/a de la empresa
- Ocupa un cargo de nivel ejecutivo o gerencial
- Ocupa un cargo de nivel profesional
- Es una franquicia, soy franquiciada

Pregunta 17

Elige la opción que mejor describe tu relación con el uso de logos o creación de piezas audiovisuales y/o gráficas dentro de la empresa

30 respuestas

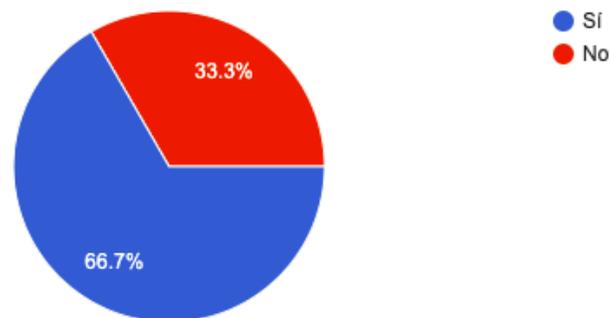


A continuación las preguntas referidas al tema específico, partiendo por preguntas referidas al uso de manuales o guías de marca.

Pregunta 1

¿La empresa de la que formas parte tiene un manual o guía de marca?

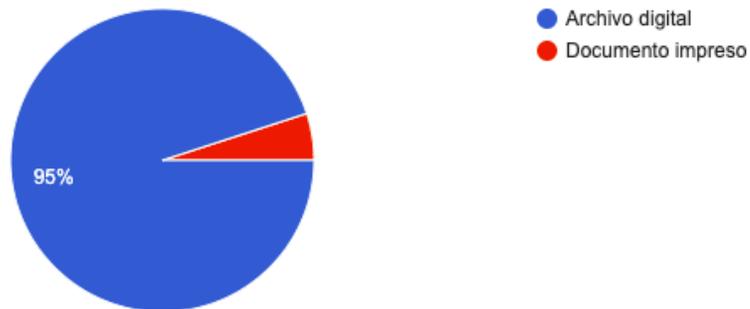
30 respuestas



Pregunta 2

¿Es un archivo digital como un PDF, por ejemplo, o un documento impreso?

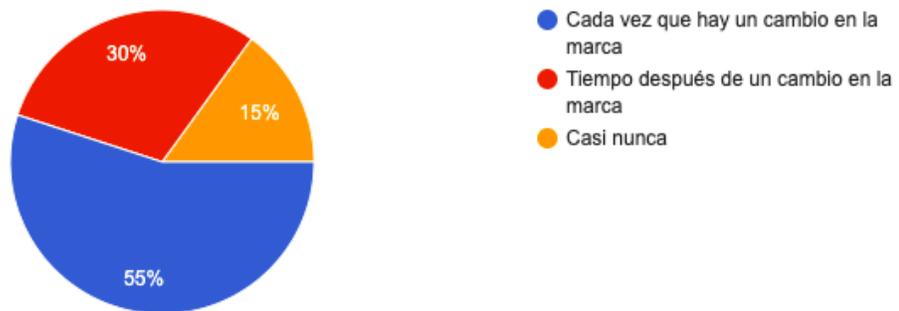
20 respuestas



Pregunta 3

¿Con qué frecuencia se actualiza la guía de marca en la empresa?

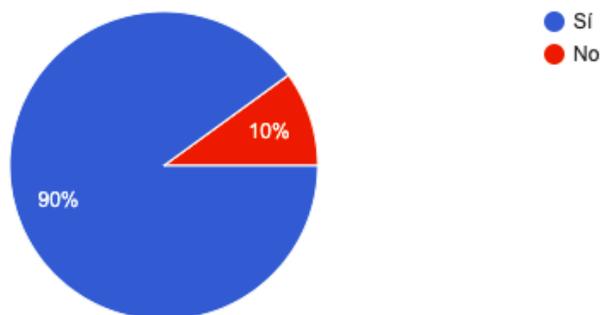
20 respuestas



Pregunta 4

¿Está actualizada en este momento?

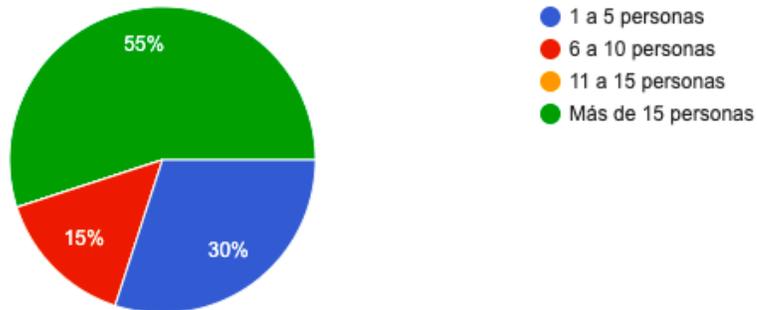
20 respuestas



Pregunta 5

¿Cuánta gente usa la guía de marca? (Incluyendo la o las agencias con que trabajan)

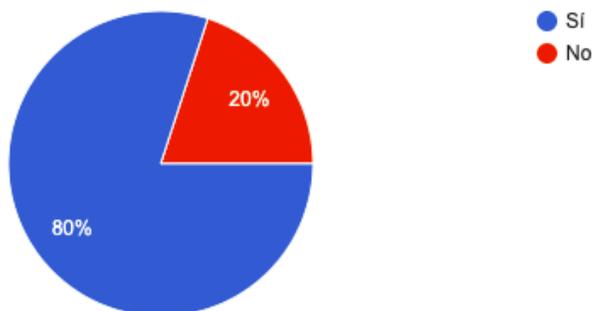
20 respuestas



Pregunta 6

La guía de marca ¿es conocida por todos los que debieran conocerla?

20 respuestas

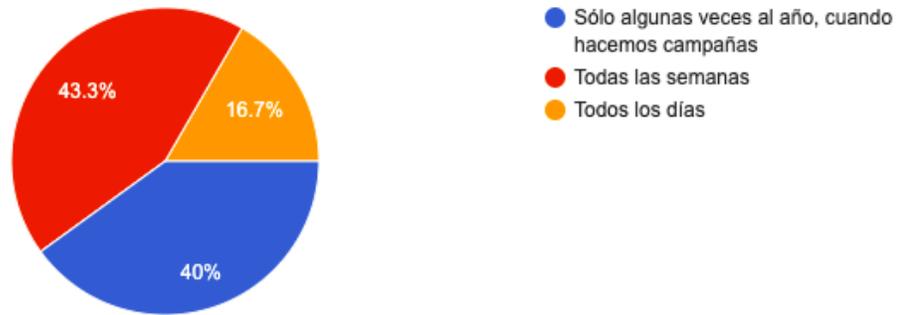


A continuación se presentan preguntas referidas a la frecuencia de creación de piezas gráficas o audiovisuales y sobre la gestión de activos digitales de marca.

Pregunta 7

¿Con qué frecuencia se crean piezas de comunicación para campañas o acciones de marketing tales como videos, banners, gráficas y/o publicaciones en redes sociales?

30 respuestas



Pregunta 8

¿Cómo gestionan o administran estos elementos digitales como logos, videos banners o piezas gráficas para redes sociales?

30 respuestas

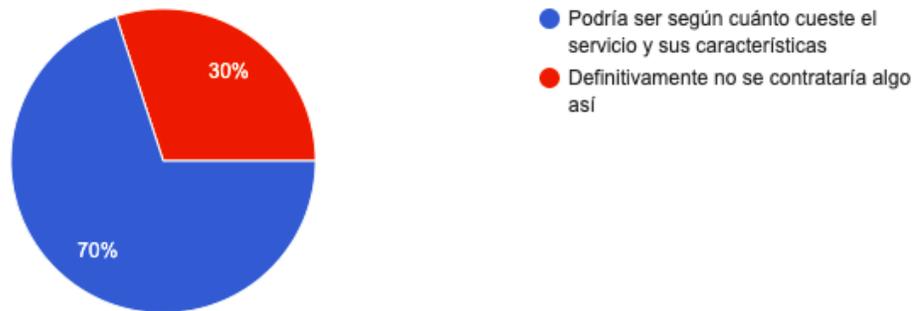


A continuación se presentan preguntas sobre la disposición a contratar un servicio de gestión de activos digitales de marca y sus preferencias sobre algunas características que este podría tener.

Pregunta 9

Considera un servicio consistente en una plataforma web que almacenará en forma organizada todos los archivos digitales que forman parte de la identidad de marca de la empresa/producto y también, de las distintas acciones de comunicación que se realizan tales como videos, frases de radio, piezas gráficas, etc. La plataforma dará acceso a quienes sea necesario de acuerdo con su perfil. ¿Crees que tu empresa estaría dispuesta a contratar un servicio de gestión de archivos digitales de marca con las características mencionadas?

30 respuestas



Pregunta 10

¿Hay alguna característica especial que quisieras obtener además del servicio detallado?

15 respuestas

Respuestas:

- "Indicar campañas vigentes, fechas en que se utilizaron, objetivo, etc. Quizás un área para que cada uno ponga comentarios".
- "Podría además contar con un banco de imágenes, entre otros, para usarlo tipo CANVA, entonces tendría varias funcionalidades".
- "Liviano".

Pregunta 11

¿Cómo preferirías pagar por este servicio?

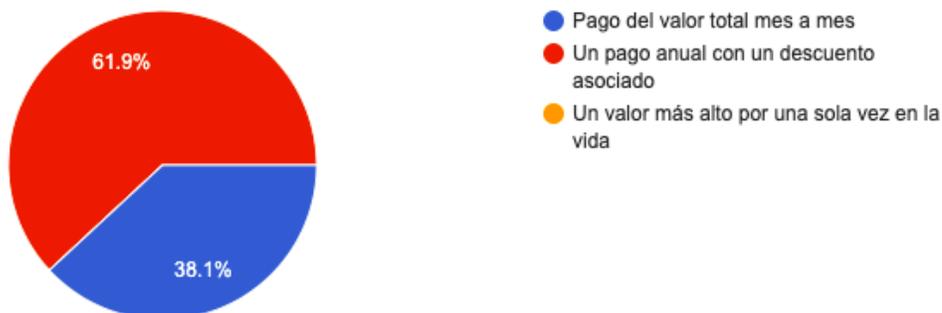
21 respuestas



Pregunta 12

¿Con qué frecuencia preferirías pagar el servicio?

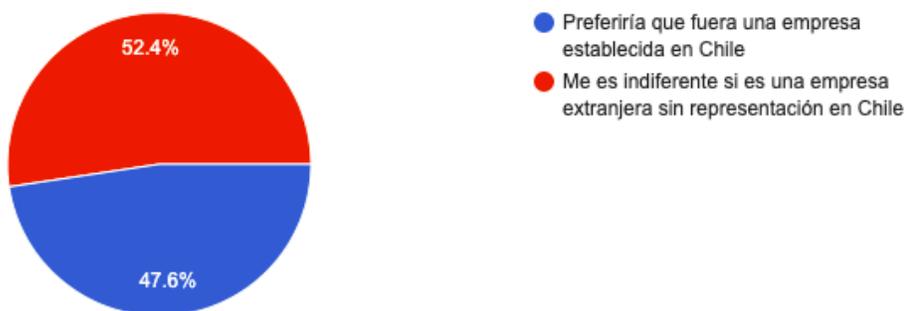
21 respuestas



Pregunta 13

Si fueras a contratar este servicio, ¿sería importante para ti el origen de la empresa?
Considera aspectos como la confiabilidad en el tratamiento de los datos o la facturación.

21 respuestas



9.5.1.5 Conclusiones de la encuesta

Entre las conclusiones más importantes de la encuesta podemos mencionar:

- Un 33,3% de las empresas de los encuestados no cuentan con un manual de marca.
- Un 45% de las respuestas indica que su guía de marca se actualiza tiempo después de un cambio o casi nunca.
- Un 60% de las empresas realiza comunicaciones al menos una vez a la semana.
- Solo un 16,7% usa un sistema de gestión de activos digitales, aunque no sea especializado. El 53,3% lo tiene resuelto de otra forma (un encargado o a través de su agencia). El 30% no lo tiene resuelto de ninguna forma.
- Un 70% muestra disposición a contratar un servicio de GAM.

- Si bien no se aprecian grandes diferencias entre los distintos tipos de empresas según su tamaño, sí se podría caracterizar un tipo de empresa más proclive a considerar la contratación de un servicio de DAM. Estas son empresas que en general tienen un manual de marca, el que mantienen actualizado y, además, tienden a ser más intensivas en cuanto a la frecuencia de generación de piezas comunicación.

9.5.2 Entrevistas

Las entrevistas se han enfocado como una conversación abierta, a partir de las preguntas de la encuesta, donde se ha profundizado en aspectos como:

- Si es que la empresa tiene una guía de marca o no y en qué formato.
- Frecuencia de actualización y si es que está actualizada ahora.
- Si es que la conocen todos los que debieran y cuánta gente la usa.
- Cuántas piezas mensuales se generan.
- Cómo se gestionan los activos digitales.
- Interés por un sistema DAM y disposición a pagar.
- Relevancia del origen de la empresa.
- Otras características que este servicio podría considerar.

9.5.3 Entrevistados

Las personas entrevistadas son:

- Lorena Rocca Stockmeyer, Subgerente de Imagen y Publicidad de BancoEstado.
- Patricio Fuentes Belmar, Gerente de Marketing Corporativo de VTR.

9.5.4 Conclusión de las entrevistas

Las principales conclusiones son las siguientes:

- Las empresas tienen guías de marca en PDF. Se trata de mantener actualizado, pero hay cambios habituales y a veces pueden pasar meses o hasta un año antes de que se actualice la guía. El comentario es que la realidad va mucho más rápida que la capacidad que hay de mantener actualizada la guía.
- Debido al formato, no todo el mundo sabe que existe una guía de marca o no se sabe si se tiene la versión actualizada. La gente sigue compartiendo versiones obsoletas. Dentro de la empresa, la guía es usada por entre 40 y 50 personas, más las agencias externas con las que se trabaja, que pueden llegar a ser varias, en el orden de las 4 a 8.
- La cantidad de piezas que se generan está en el orden de 200 a 300 mensuales.
- La gestión de activos digitales es a través de diversas formas: la agencia maneja algunos activos (principalmente las fotos y se encarga de verificar las vigencias), otros están en computadores, discos duros externos, correos, sistemas de nube no especializados de las personas que usan estos activos. Se reconoce la pérdida de tiempo en la búsqueda de activos y dificultades en la mantención de la

coherencia de marca en todos los puntos de contacto. La falta de un sistema que permita gestionar adecuadamente estos activos ha ocasionado episodios de alto impacto negativo en la reputación de la marca.

- En consideración a lo anterior, se manifiesta interés por un sistema DAM. Se manifiesta disposición a pagar un monto mensual en torno a los 300 dólares.
- En cuanto al origen de la empresa que prestaría el servicio, no es importante siempre y cuando haya representante en Chile, que sea responsable por los activos. La seguridad y confidencialidad surge como un punto relevante. La plataforma debe estar en castellano.
- En cuanto a otras características que este servicio podría ofrecer, se mencionan las siguientes:
 - o Instancia de validación de piezas.
 - o Conexión directa con agencias de diseño y con bancos de imágenes, con capacidad para compra de servicios/activos en línea.
 - o Gestión de vigencia de derechos de fotos y otros activos.
 - o Carga de archivos históricos.

10 SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO

Para aplicar la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), en primer lugar se deben listar las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis.

Las oportunidades detectadas son:

- Ser un segundo o tercer actor en el mercado de DAM en Chile, beneficiándonos del camino recorrido por ellos y por la competencia indirecta, que ha educado a los clientes potenciales.
- Adoptar una definición de precio similar a las de los competidores extranjeros que permita alcanzar una cantidad importante de clientes en poco tiempo.
- Apuntar como segmento objetivo a empresas medianas y grandes, a diferencia de los actores actuales que han apuntado sólo a grandes empresas.
- Aprovechar la baja presencia de competidores extranjeros de servicios DAM en Chile y en general la baja oferta de estos servicios.
- Construir un modelo liviano y flexible, a diferencia de la competencia que está estructurada en base a formatos tradicionales con altos costos fijos.
- Aprovechar la disponibilidad de proveedores de hosting de calidad a bajos precios.
- Aprovechar la situación actual, que a pesar de ser de crisis en general, presenta oportunidades para este tipo de negocio, dada la mayor demanda y adopción de soluciones tecnológicas.

Mientras que las amenazas detectadas son:

- Que aparezcan otros competidores locales.
- Que aparezcan otros competidores extranjeros.
- Que la situación económica o política o social empeore, haciendo que la economía en general se ralentice.
- Que la pandemia disminuya su intensidad de manera importante y haya una disminución en la demanda de soluciones tecnológicas.

- Que la competencia actual reaccione a la aparición de un nuevo actor.

Luego se debe asignar una ponderación a cada factor, sea una oportunidad o una amenaza. La suma de todos los ponderadores debe ser igual a 1. A continuación, se evalúa cada factor con una nota entre 1 y 4, correspondiendo un 1 a aquellos factores en que la nascente empresa no sería capaz de aprovechar la oportunidad o responder bien a las amenazas y por el contrario, un 4 si es que fuera capaz de aprovechar las oportunidades presentes y defenderse bien de las potenciales amenazas. Considerando esto, la matriz quedaría de la siguiente manera:

Principales factores externos	Peso	Nota	Peso relativo
Oportunidades			
Ser 2º o 3º actor	0,11	3	0,33
Precio similar a oferta extranjera	0,11	4	0,44
Apuntar a medianas y grandes empresas	0,08	4	0,32
Pocos competidores extranjeros	0,1	3	0,3
Modelo liviano y flexible	0,1	4	0,4
Proveedores baratos	0,05	3	0,1
Situación pro digital	0,1	3	0,3
Amenazas			
Nuevos competidores locales	0,1	3	0,3
Nuevos competidores extranjeros	0,05	3	0,15
Situación económica empeore	0,05	3	0,15
Pandemia decline	0,05	3	0,15
Reacción competencia actual	0,1	2	0,2
Total	1		3,19

Tabla 7 - Matriz EFE

El resultado de la matriz arroja un 3,19. Considerando que el puntaje máximo es un 4, el resultado es un número que refleja una buena oportunidad para aprovechar las oportunidades que se han identificado en el diagnóstico y a su vez, para enfrentar las amenazas detectadas en la materialización de este proyecto en Chile, como se ha definido en el objetivo general del proyecto.

La matriz EFE tiene como objetivo sistematizar el análisis de los hallazgos del diagnóstico. La realización de lo que se ha proyectado en la matriz dependerá de los siguientes pasos y cómo estos son capaces de hacerse cargo de las oportunidades y amenazas levantadas.

11 DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO

11.1 MODELO STP

11.1.1 Segmentación del mercado potencial

Como se mencionó en el punto 8.3, el mercado total o universo de posibles clientes está dado por las pequeñas, medianas y grandes empresas de Chile, que se distribuyen de la siguiente forma:

Tipo de empresa (Chile 2019)	Cantidad
Grande	14.749
Mediana	29.256
Pequeña	206.313

Tabla 8 - Cantidad de pequeñas, medianas y grandes empresas en Chile según SII

Se han dejado de lado las microempresas, ya que por su nivel de ventas y especialmente por sus necesidades, se estima que estas pueden resolver sus necesidades de gestionar sus activos digitales de marca con alguna solución básica no especializada.

11.1.2 Segmento objetivo

Sobre la base del universo de empresas se considerarán los rubros que invierten más en medios publicitarios a febrero de 2021^{xliv}, clasificados por el Share of Investment o cuota de inversión sobre el total de la inversión publicitaria de Chile:



Ilustración 13 - Rubros con mayor inversión publicitaria en Chile en febrero 2021.

En un año normal, la categoría “Aerolíneas” habría estado en los primeros lugares de inversión, lo que podría volver a ser así si es que la pandemia disminuye su impacto en esta industria.

De acuerdo con la información anterior, se seleccionarán los rubros del clasificador del Servicio de Impuestos Internos de Chile que agrupan a estas industrias, lo que lleva al siguiente escenario:

Tramo según ventas (5 tramos)	Rubro económico	Número de empresas
Mediana	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	173
Grande	F - Construcción	1.228
Grande	D - Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	200
Mediana	P - Enseñanza	448
Pequeña	D - Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	445
Grande	G - Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	4.269
Mediana	J - Información y comunicaciones	786
Pequeña	J - Información y comunicaciones	3.894
Pequeña	P - Enseñanza	2.552
Pequeña	H - Transporte y almacenamiento	17.815
Grande	P - Enseñanza	271
Grande	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	76
Grande	I - Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	269
Mediana	G - Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	9.025
Grande	L - Actividades inmobiliarias	985
Grande	Q - Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	258
Pequeña	Q - Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	9.359
Grande	H - Transporte y almacenamiento	860
Mediana	K - Actividades financieras y de seguros	1.760
Pequeña	R - Actividades artísticas, de entretenimiento y recreativas	1.537
Mediana	H - Transporte y almacenamiento	2.018
Mediana	I - Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	1.091
Mediana	Q - Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	544
Pequeña	I - Actividades de alojamiento y de servicio de comidas	11.330
Pequeña	L - Actividades inmobiliarias	7.756
Grande	K - Actividades financieras y de seguros	1.678
Grande	J - Información y comunicaciones	360
Mediana	D - Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	132
Pequeña	F - Construcción	19.535
Pequeña	G - Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas	60.142
Pequeña	K - Actividades financieras y de seguros	6.606
Mediana	F - Construcción	2.675
Mediana	L - Actividades inmobiliarias	1.274

Tabla 9 - Pequeñas, medianas y grandes empresas por rubro en Chile según SII

Lo que determina el siguiente volumen de empresas de acuerdo con su tamaño:

Tipo de empresa (Chile 2019)	Cantidad
Grande	10.454
Mediana	19.926
Pequeña	140.971

Tabla 10 - Cantidad de empresas de los rubros seleccionados por tamaño en Chile según el SII

Si a estos valores se aplican, a modo referencial, los porcentajes obtenidos en la encuesta, es decir:

- Un 66,7% de las empresas de los encuestados cuentan con un manual de marca.
- Un 55% de las mantiene actualizado su manual de marca.

- Un 60% de las empresas realiza comunicaciones al menos una vez a la semana.
- Solo un 16,7% usa un sistema de gestión de activos digitales, aunque no sea especializado. El 30% no lo tiene resuelto de ninguna forma.
- Un 70% muestra disposición inicial a contratar un servicio de DAM.

De acuerdo a esto se puede obtener como porcentaje probable de empresas que podrían tener interés en una solución de DAM, un porcentaje que varía entre el 55% y el 70% de ellas. Esto coincide con la caracterización derivada de la encuesta, que define al cliente más proclive a contratar el servicio como aquellas empresas que tienen una guía de marca, que la mantienen actualizada y que son intensivas en generación de comunicación. Usando el límite inferior del rango, es decir un 55%, el segmento objetivo estaría representado por las siguientes cantidades de empresas, las que corresponden a los rubros anteriormente mencionados.

Tipo de empresa (Chile 2019)	Cantidad
Grande	5.750
Mediana	10.959
Pequeña	77.534

Tabla 11 - Cantidad de empresas de los rubros seleccionados por tamaño en Chile según el SII con mayor disposición a contratar servicios DAM

Finalmente, es importante entender que dentro de las empresas que son potenciales clientes también es posible segmentar de diversas maneras. Dentro de ellas hay una que se reconoce desde el juicio experto, y que consiste en la cantidad de marcas que el cliente maneja y que en el caso de categorías de empresas que a su vez comercializan otras, puede llegar a altos niveles de complejidad, como es el caso de los grandes retailers o supermercados, que de forma indirecta gestionan la comunicación de innumerables otras marcas correspondientes a los productos que se pueden encontrar en ellos.

Este tipo de empresas no serán consideradas en las etapas iniciales de este proyecto, es decir al menos dentro del primer año, dado que la gestión de un cliente como este requiere que el proyecto haya obtenido ya cierto rodaje en la operación de la plataforma, antes de poder hacerse cargo responsablemente de una empresa de esta naturaleza.

11.1.3 Síntesis de segmentos objetivos

En base a lo anterior se determinan 2 segmentos objetivos:

1. Empresas con arquitectura de marca simple: Empresas chilenas de tamaño pequeño, mediano o grande según la clasificación de ingresos del SII, que cuentan con un manual o guía de marca más o menos actualizado y que son intensivas en generación de comunicación comercial y/o en inversión publicitaria. Las empresas de este segmento son mono marca o multi marca con hasta 10 marcas o submarcas.
2. Empresas con arquitectura de marca compleja: Empresas chilenas de tamaño mediano o grande según la clasificación de ingresos del SII, que cuentan con un manual o guía de marca más o menos actualizado y que son intensivas en

generación de comunicación comercial y/o en inversión publicitaria. Las empresas de este segmento son multi marca con más de 10 marcas o submarcas.

La anterior segmentación considera las siguientes definiciones basadas en el juicio de expertos:

Empresa intensiva en generación de comunicación: aquellas empresas que generan 10 piezas de comunicación o más a la semana.

Empresa intensiva en inversión publicitaria^{xiv}: aquella empresa que invierte en publicidad un 10% de sus ventas brutas o más al mes.

11.1.4 Posicionamiento

Tomando como punto de partida el mapa de posicionamiento construido en el punto 8.2.4, además de las conclusiones del diagnóstico, se define un posicionamiento para este proyecto el que se puede apreciar gráficamente de la siguiente forma.

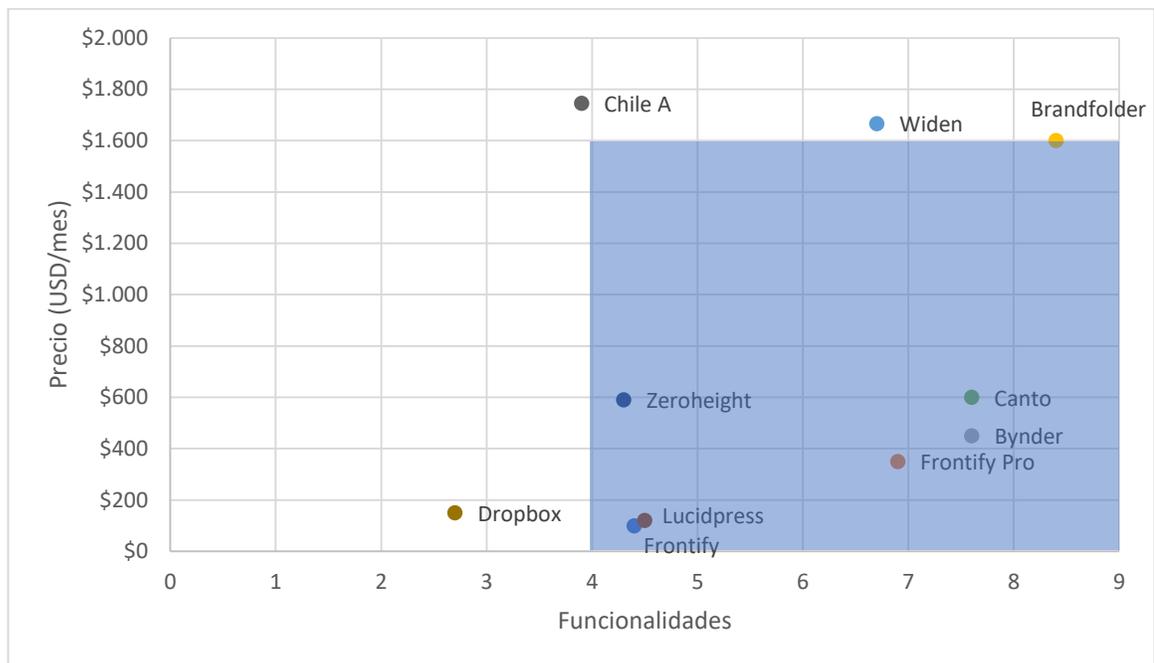


Ilustración 14 - Espacio de posicionamiento para el proyecto

El área azul representa el espacio de posicionamiento considerado como adecuado para este proyecto, lo que se explica de la siguiente forma: la solución a desarrollar entregará un nivel de servicios al menos igual a lo ofrecido por la competencia presente en Chile, a un precio igual o menor al de la competencia extranjera.

Considerando la concepción evolutiva que la metodología Lean Startup establece y a su vez, lo definido en los objetivos del proyecto, se definirá un posicionamiento base o inicial asociado al Mínimo Producto Viable, el que en etapas posteriores y de acuerdo con el

aprendizaje obtenido en los ciclos subsecuentes, apuntará a un posicionamiento denominado como avanzado.

De este modo, gráficamente se tendría la siguiente evolución:

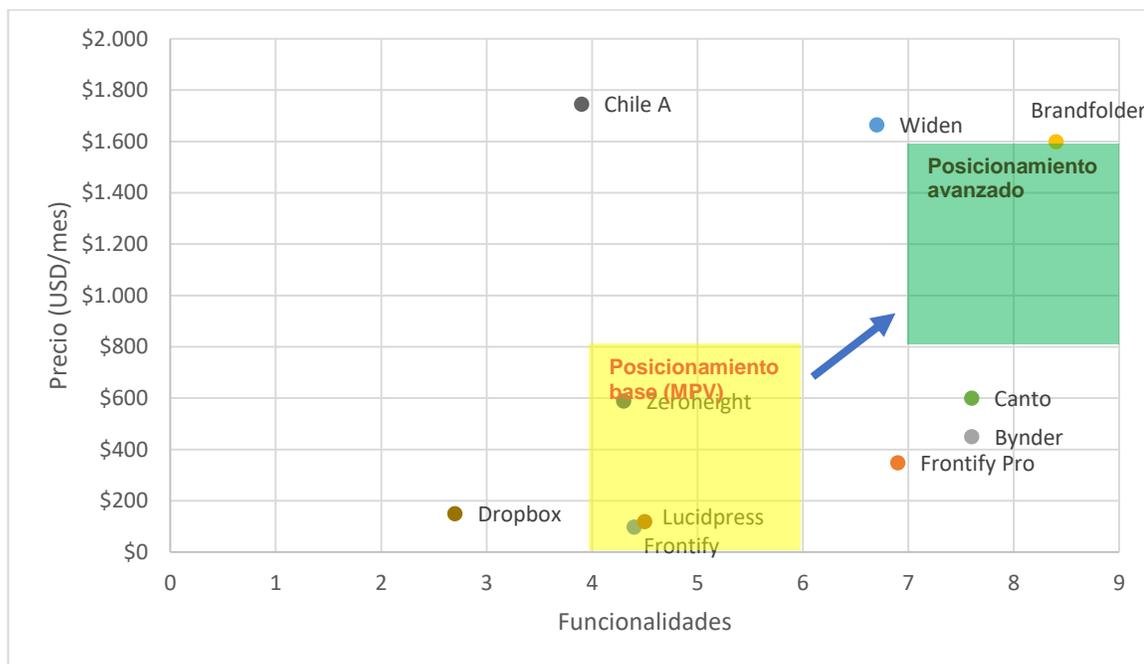


Ilustración 15 - Posicionamiento inicial y avanzado del proyecto

Las características y la ubicación específica que esta solución DAM tendrá en el mapa se determinarán en las siguientes fases de construcción de la propuesta de valor, del modelo de negocios y en la determinación del Mínimo Producto Viable, así como también en la definición de los precios de comercialización del servicio.

De este modo, siguiendo el planteamiento de Philip Kotler, se puede resumir el posicionamiento de este servicio de la siguiente forma:

Para empresas chilenas pequeñas, medianas o grandes, de acuerdo al SII, que tienen una guía de marca más o menos actualizada y que son intensivas en generación de comunicación publicitaria, este servicio **es** una plataforma de gestión de activos digitales en modalidad SaaS **que** permite una gestión eficiente y de primer nivel de la marca, de los activos digitales y de las comunicaciones publicitarias, **porque** el servicio está basado en las mejores prácticas presentes en el mercado a un precio competitivo y con la confiabilidad de un proveedor local.

11.2 VALUE PROPOSITION CANVAS

Esta herramienta, que en castellano significa lienzo de propuesta de valor, fue creada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, y está estrechamente relacionada con el Business Model Canvas o lienzo de modelo de negocio, obra de los mismos autores.

En palabras de ellos, el lienzo de modelo de negocio ayuda a crear valor para el negocio, en tanto que el lienzo de propuesta de valor ayuda a crear valor para el cliente. Ambas

miradas al modelo de negocio están relacionadas de tal modo que el lienzo de propuesta de valor está contenido en el lienzo de modelo de negocio. Específicamente, el lienzo de propuesta de valor constituye un acercamiento a 2 de los 9 bloques que conforman el lienzo de modelo de negocio.

El mensaje subyacente es que no es posible que una empresa capture valor hacia sí misma si es que no lo hace para sus clientes y si bien estos modelos pueden ser usados por empresas nuevas o existentes, lo que plantean los autores es que para el caso de una empresa nueva, lo recomendable es partir desde el lienzo de propuesta de valor, sobre la base del que posteriormente se deberá construir el resto del modelo de negocio.

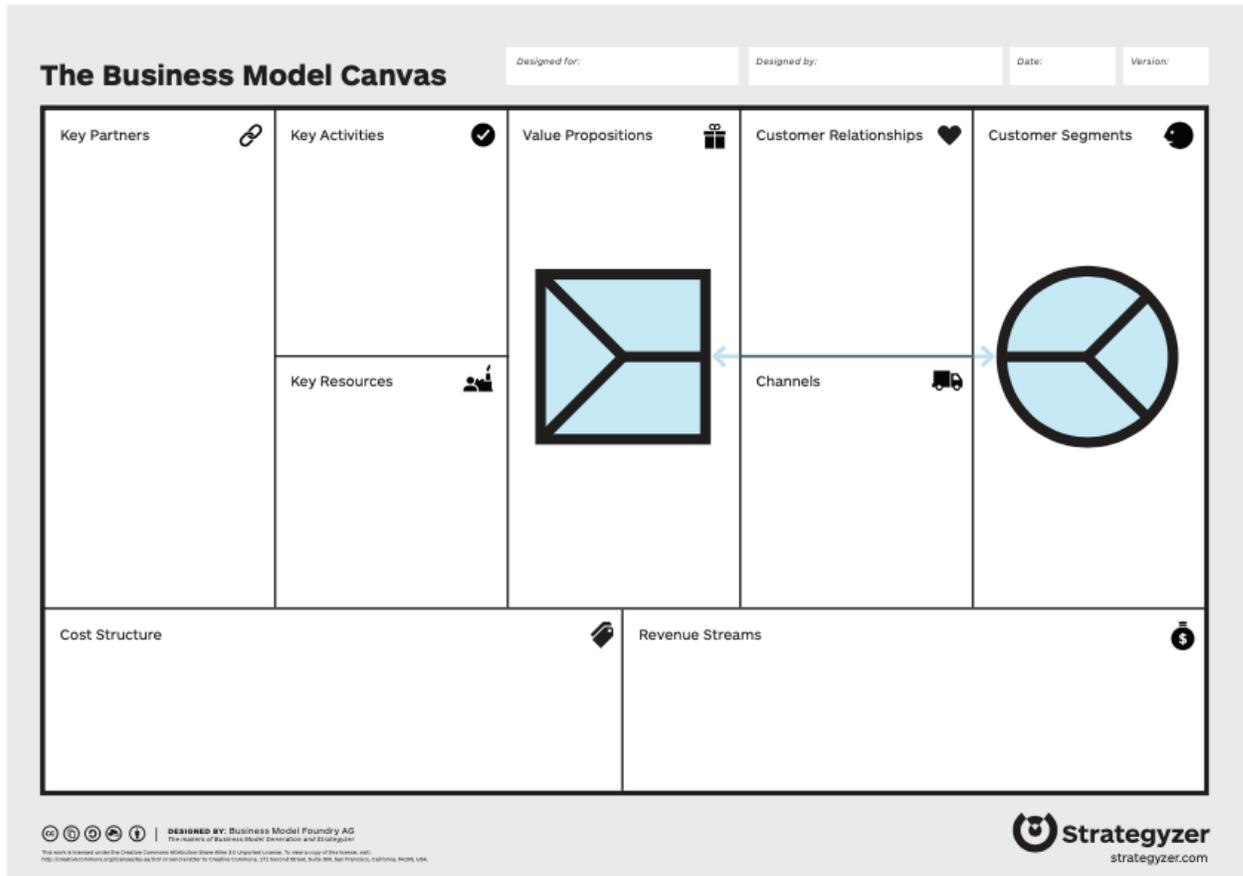


Ilustración 16 - Business Model Canvas

Las figuras en color celeste dentro del lienzo de modelo de negocio son los dos elementos en los que profundiza el lienzo de propuesta de valor. Estos son la propuesta de valor en sí misma, que es el corazón del modelo y, por otro lado, el foco en el o los segmentos de clientes, que es precisamente a partir de donde se desarrolla la propuesta de valor.

Es así como se determina la estructura del lienzo de propuesta de valor:

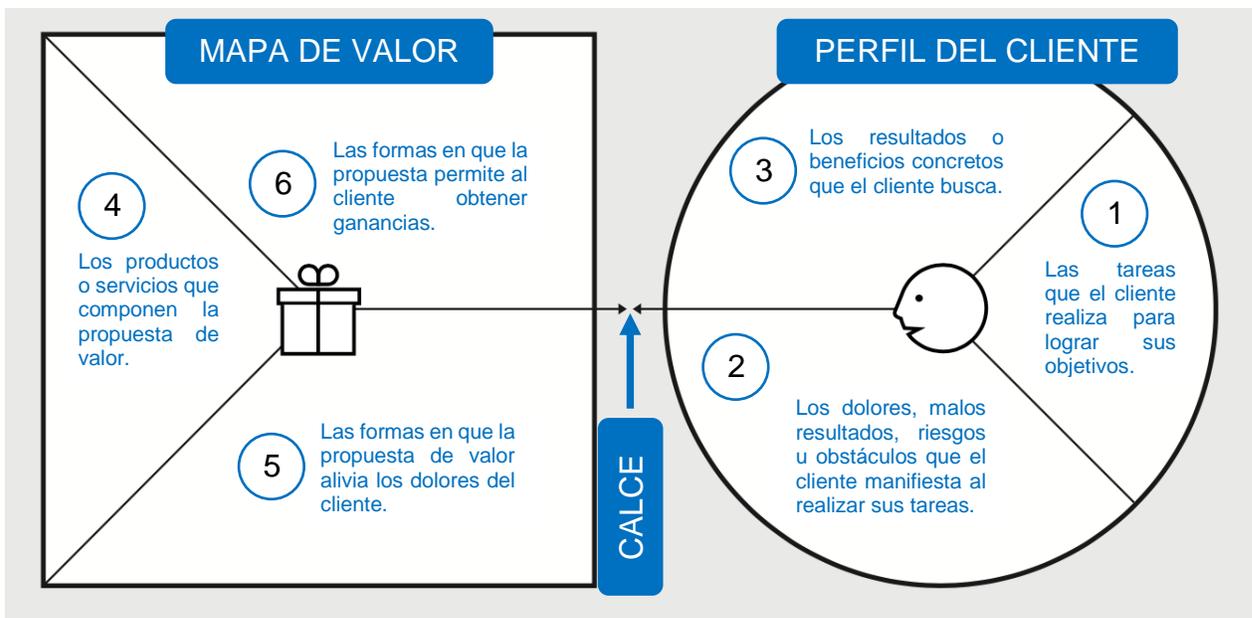


Ilustración 17 - Value Proposition Canvas

El objetivo de esta herramienta es encontrar un calce entre lo que el cliente necesita, representado a la derecha, y lo que la empresa o el proyecto puede entregar a través de su propuesta de valor, representado a la izquierda.

En el caso de este proyecto, el perfil de cliente que se ha definido es una pequeña, mediana o gran empresa, intensiva en realización de comunicaciones a clientes, que tiene un manual de marca, el que se intenta mantener actualizado. Sobre este perfil de empresa se construirá el modelo de propuesta de valor.

1. Para esto en primer lugar se deben identificar las tareas del cliente.

Para la definición de estas tareas se ha tomado como base tanto el diagnóstico inicial, como también la encuesta y entrevistas. Estas fuentes han permitido ver cómo lo que ya antes de la pandemia, solo por el avance de la digitalización, se transformaba rápidamente en un desafío para las empresas, ahora ha llegado a ser un elemento más que debe ser abordado por la gestión habitual: Al pasar de una gestión de las comunicaciones de baja frecuencia, en la que intervenían pocas personas dentro de las empresas a la frecuencia de comunicaciones que se ve hoy, mediadas por equipos más amplios, dispersos geográficamente, se hace imperioso contar con plataformas que permitan una gestión adecuada de esa actividad.

Por otro lado, esta visión desde el cliente se ve respaldada por el análisis de la competencia, que pone foco de manera uniforme en los mismos elementos. Es cierto que como en toda industria, algunos actores ponen más énfasis en algunos aspectos, buscando también diferenciarse de los otros competidores, pero, en general, se puede apreciar bastante similitud en las funcionalidades, que vienen a ser la forma en que los distintos proveedores abordan las áreas, los resultados esperados y los dolores de los clientes.

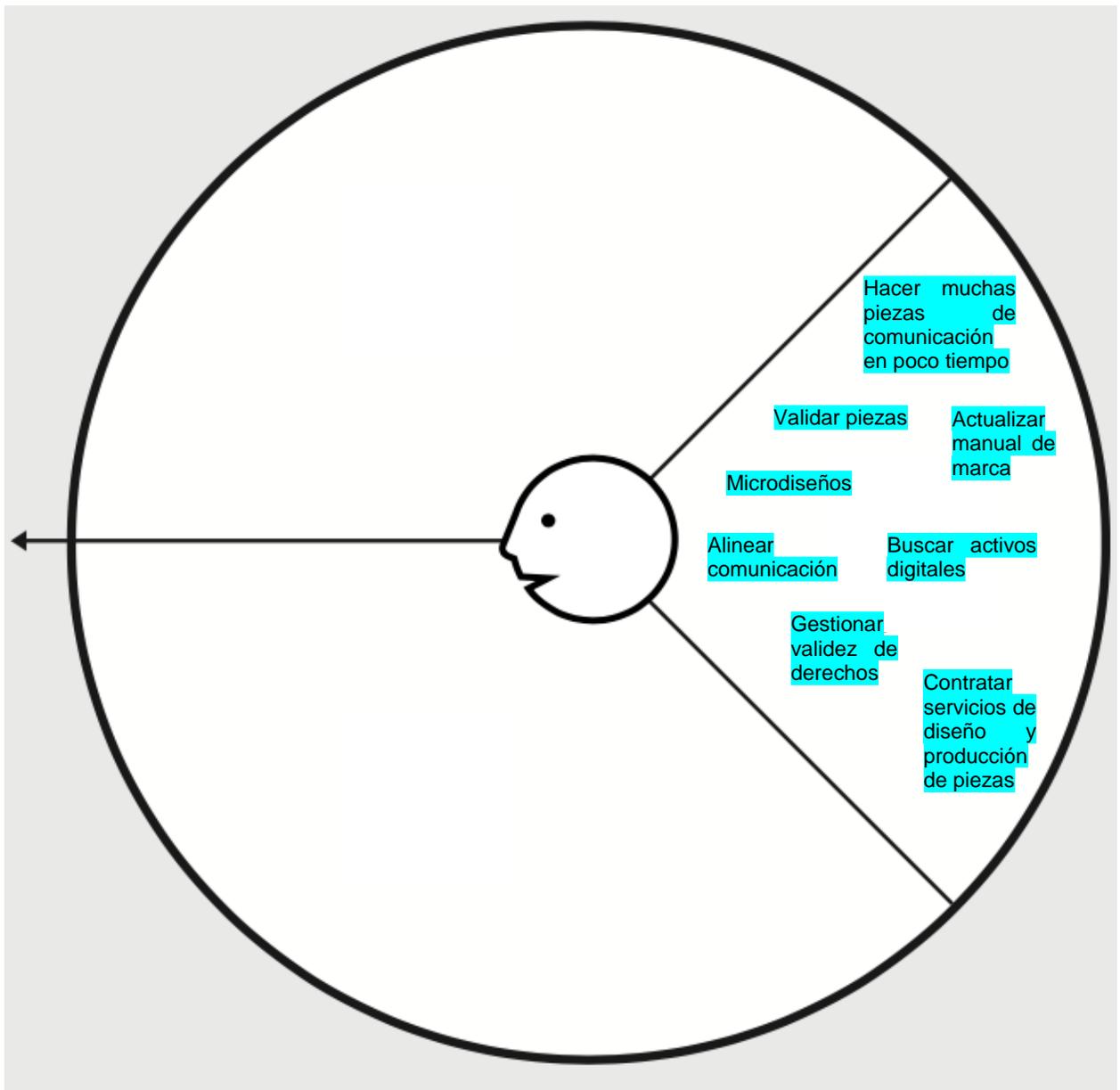


Ilustración 18 - Tareas identificadas en el perfil del cliente

2. Luego se deben identificar los dolores del cliente al realizar sus tareas.

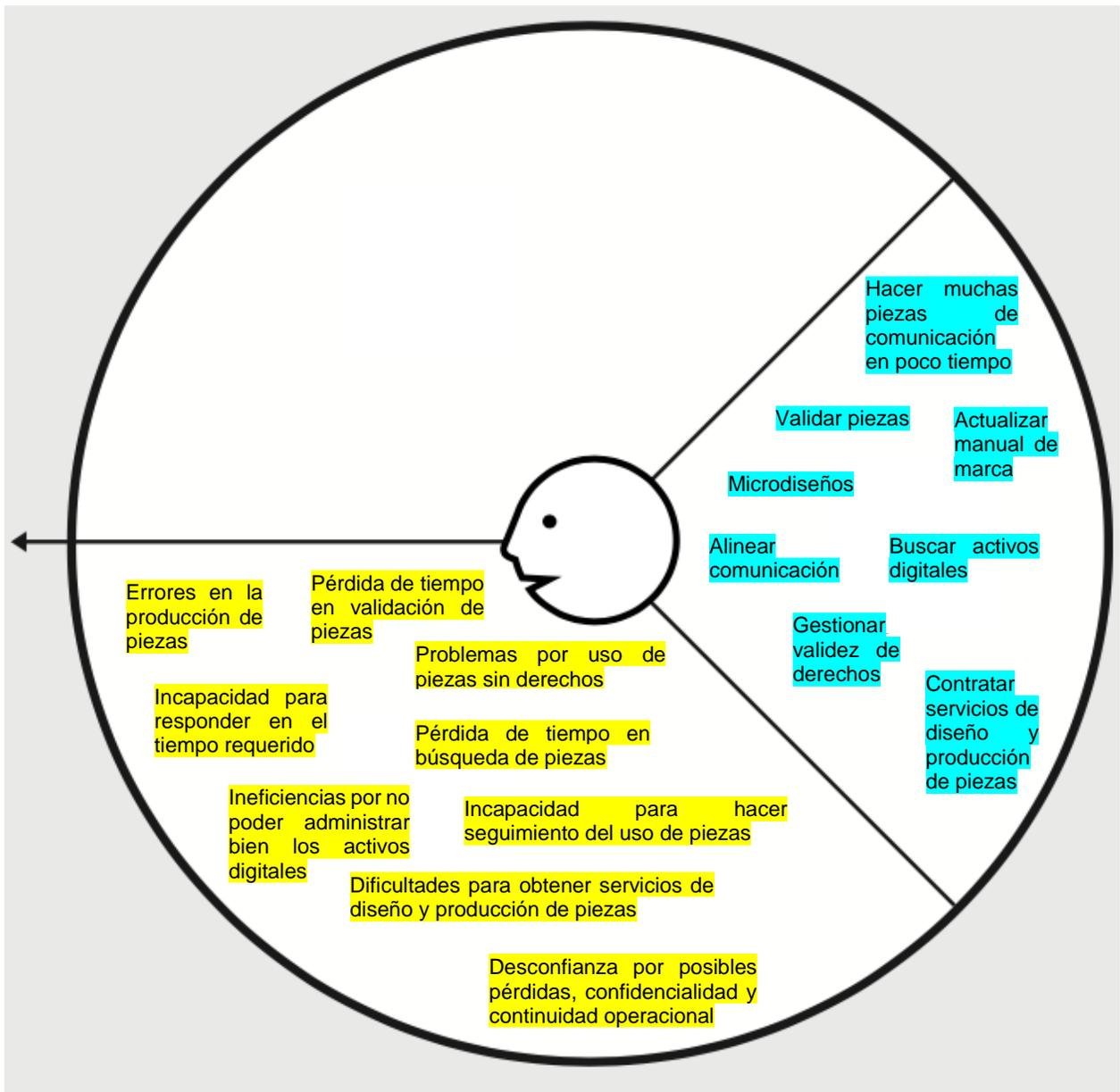


Ilustración 19 - Dolores identificados en el perfil del cliente

- Finalmente, desde la perspectiva el cliente, se deben identificar los resultados positivos o beneficios que busca.

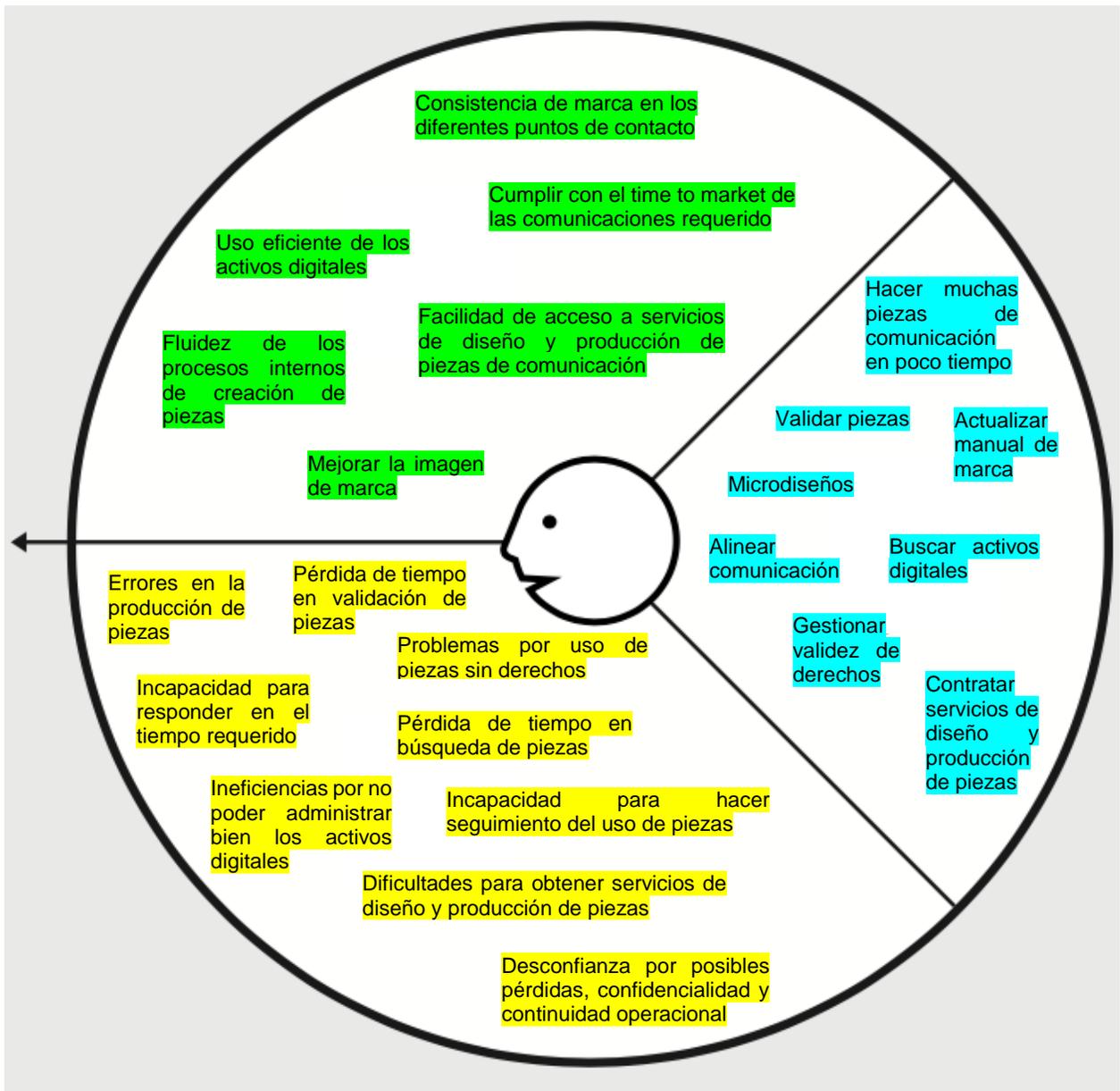


Ilustración 20 - Resultados esperados identificados en el perfil del cliente

- Una vez caracterizado el perfil del cliente, corresponde desarrollar el mapa de valor, partiendo por los productos y servicios que lo componen.

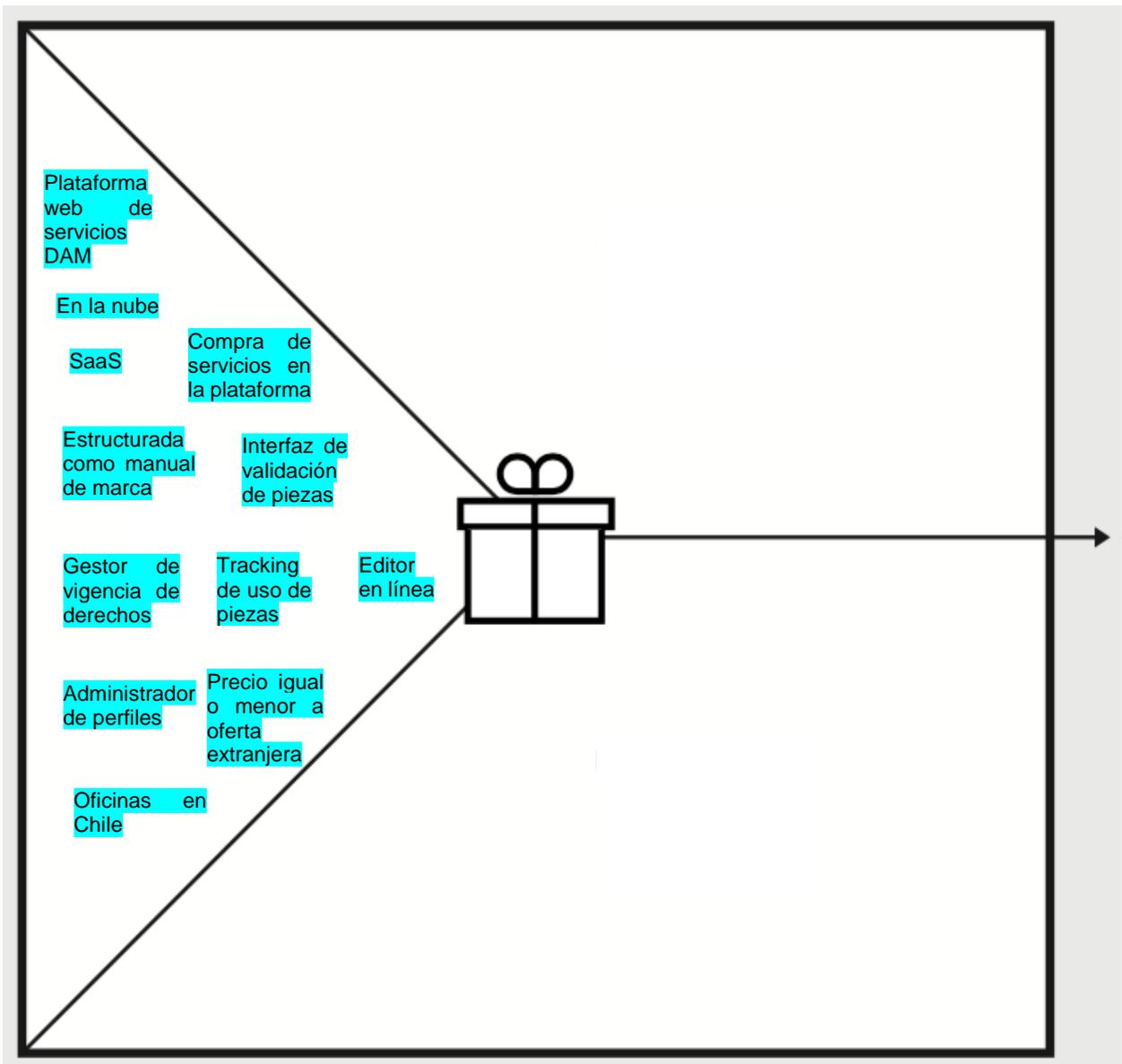


Ilustración 21 - Productos y servicios en el mapa de valor

5. A continuación, se deben identificar cómo los productos y servicios generan beneficios para el cliente.

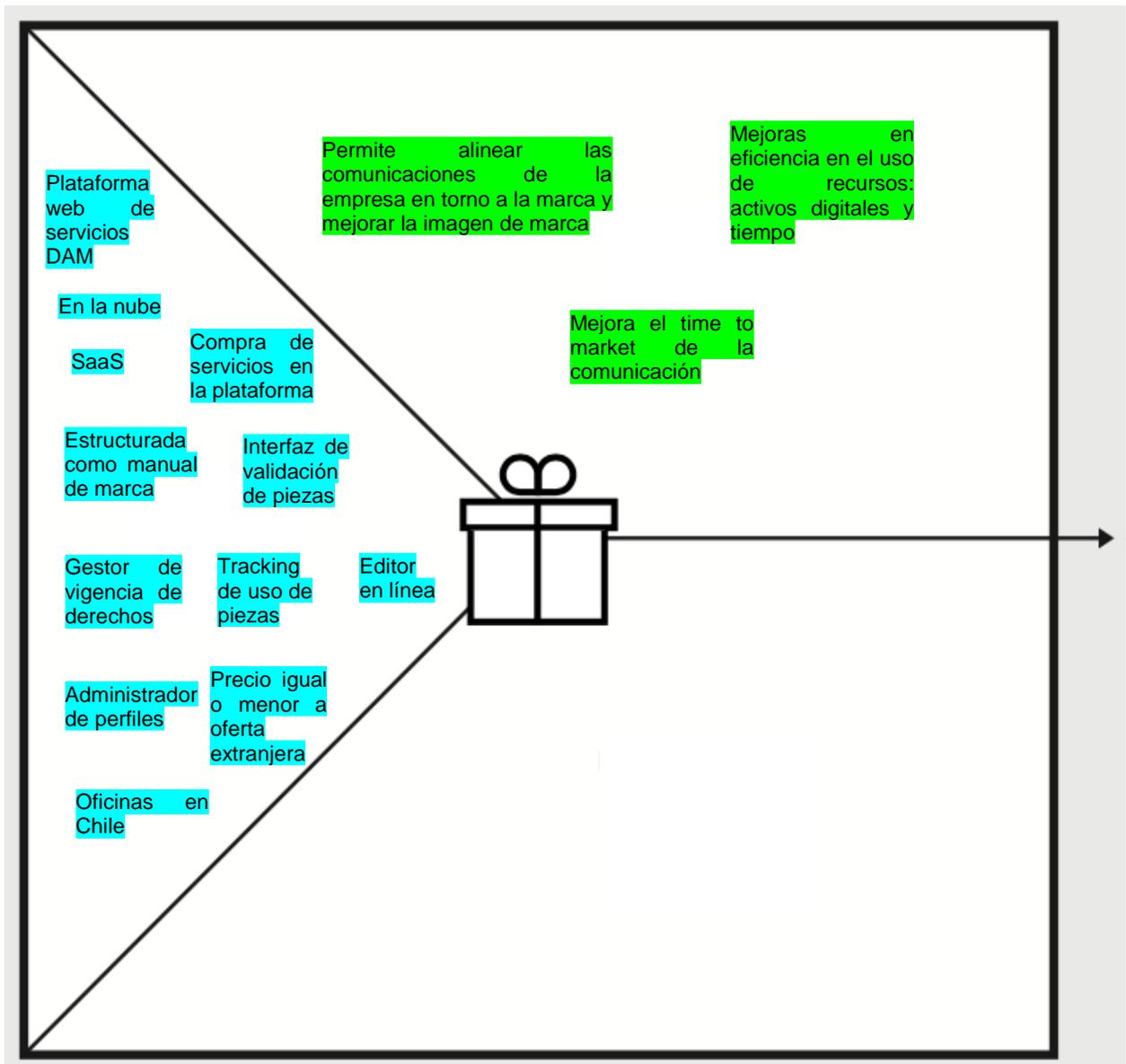


Ilustración 22 - Beneficios definidos en el mapa de valor

6. Para completar el mapa de valor, se debe determinar cómo la propuesta de valor permite disminuir o eliminar los dolores del cliente.

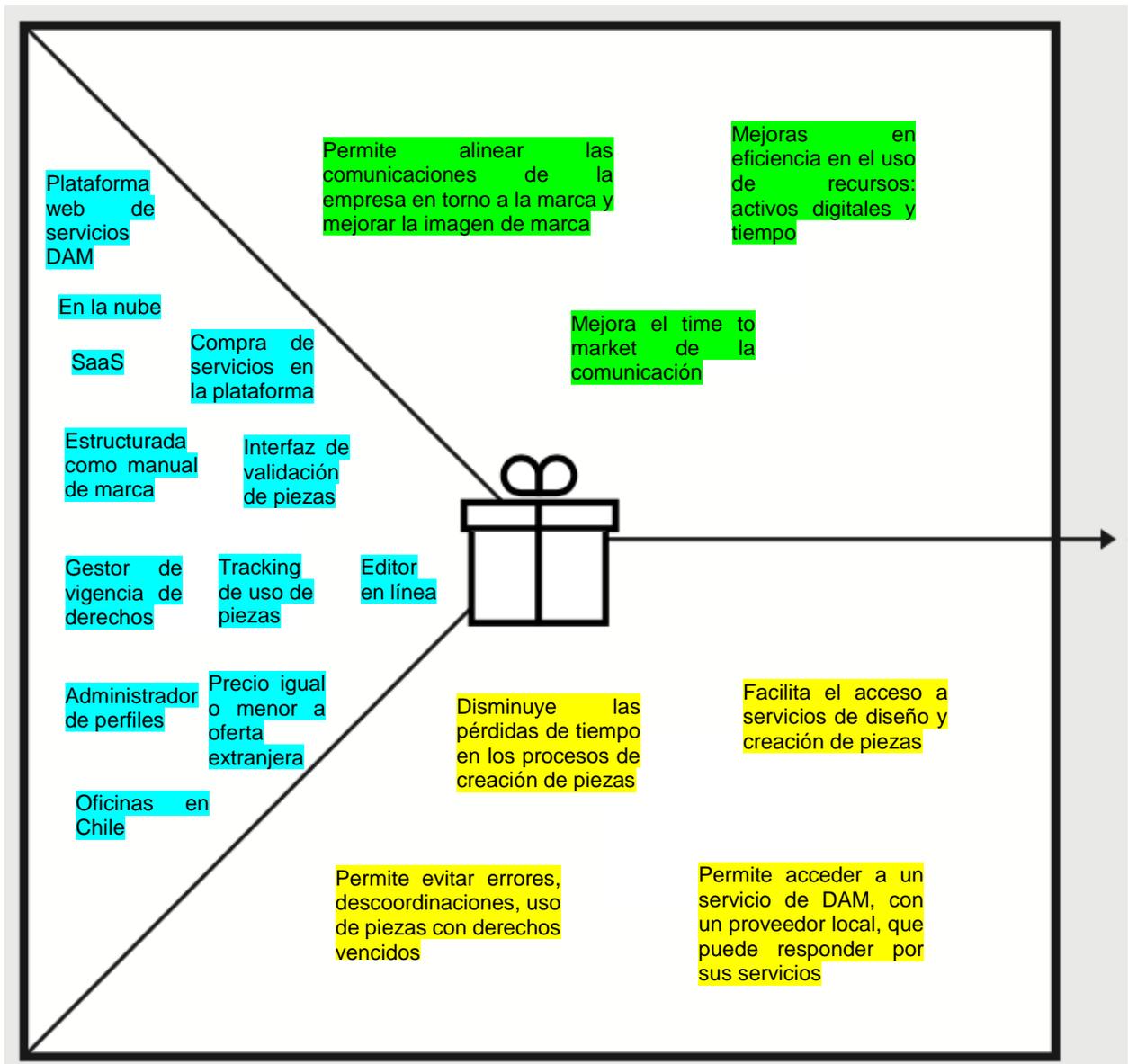


Ilustración 23 - Dolores abordados por el mapa de valor

Haciendo una síntesis de este lienzo, podemos decir que la propuesta de valor consiste en una guía de marca interactiva a la que se puede acceder de forma remota y perfilada, y que permite mantener una identidad corporativa uniforme y coherente, gestionar de forma eficiente los activos digitales y evitar pérdida de tiempo y errores asociados a la gestión tradicional de estos elementos.

Con la definición del lienzo de propuesta de valor se puede dar paso a la construcción del lienzo de modelo de negocio, abordando los 7 módulos restantes. De todas maneras, la propuesta de valor será ajustada y refinada al aplicar la metodología Lean Startup, concretamente al definir el Mínimo Producto Viable, en etapas posteriores.

11.3 BUSINESS MODEL CANVAS

En la mirada de Osterwalder y Pigneur, el modelo de negocio está concebido como el racional sobre la forma en que una organización crea, entrega y captura valor.

Y este racional está estructurado sobre la base de 9 bloques que abarcan las 4 principales áreas de una empresa: los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad financiera.

A través del lienzo de propuesta de valor se han desarrollado 2 de las 9 partes que componen el lienzo de modelo de negocio, las que corresponden a la oferta y al segmento de clientes, faltando desarrollar del mundo de clientes los canales de distribución y la relación con los clientes. Los restantes 5 bloques corresponden a la infraestructura y a la viabilidad financiera.

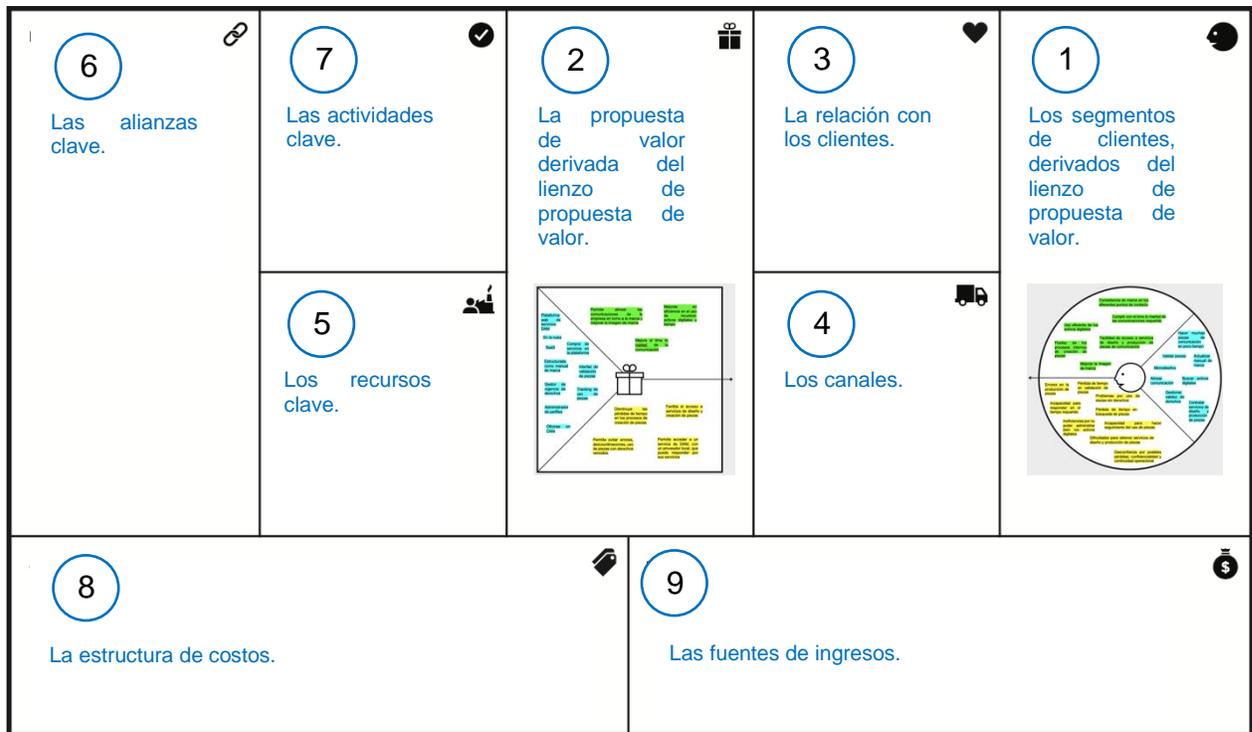


Ilustración 24 - Business Model Canvas del proyecto

11.3.1 Captura y entrega de valor

1. Segmentos de clientes: como se ha definido en etapas previas, el clientes es una pequeña, mediana o gran empresa, intensiva en realización de comunicaciones a clientes, que tiene un manual de marca, el que se intenta mantener actualizado. Desde los criterios de se consideran en el Lienzo de Modelo de Negocios para segmentar, es decir, necesidades diferentes, uso de canales diferenciados para alcanzarlos, diferentes tipos de modo de relacionarse con los clientes, rentabilidades notoriamente diferenciadas, disposición a pagar por servicios diferenciados, no se aprecia inicialmente ninguno que permita establecer una diferenciación a priori dentro del segmento definido, dado que lo que los

caracteriza es su comportamiento hacia el tratamiento de marca y hacia las comunicaciones. Sí se reconoce como una posibilidad el hecho de que en iteraciones posteriores del modelo surjan posibles espacios para generar segmentaciones más específicas, pero no sería así al menos desde el punto de vista del Mínimo Producto Viable inicial.

Por otro lado, de las encuestas realizadas surge la posibilidad de ofrecer este servicio directamente a agencias de diseño o publicidad, pero eso no será abarcado por este proyecto.

2. Propuesta de valor: Esta deriva directamente del ejercicio realizado en el punto 10.2 previo, y que arrojó como resultado la propuesta de valor resumida como una guía de marca interactiva a la que se puede acceder de forma remota y perfilada, y que permite mantener una identidad corporativa uniforme y coherente, gestionar de forma eficiente los activos digitales y evitar pérdida de tiempo y errores asociados a la gestión tradicional de estos elementos.

Para cumplir de manera práctica a con esta propuesta de valor, que deriva del perfil de cliente, se configura una solución a partir de las funcionalidades mínimas para cumplir con ficha oferta. Esto es una plataforma web, bajo el esquema de SaaS, la que a su vez estará implementada en modalidad de nube y que prestará servicios de gestión de activos digitales de marca (BAM), estructurada desde la óptica de un manual de marca interactivo. Esta plataforma tendrá entre otras características las siguientes:

- a. Permitir la administración de perfiles.
- b. Gestión de vigencia de derechos de los activos digitales.
- c. Interfaz de aprobación de piezas de comunicación.
- d. Seguimiento de uso de piezas en sí mismas y desde la óptica de campañas.
- e. Acceso a compra de servicios de diseño y relacionados directamente en la plataforma.
- f. Empresa con sede en Chile.

Desde la perspectiva de los beneficios para el cliente la plataforma permitirá lo siguiente:

- Alinear a la empresa y las comunicaciones en torno a las definiciones de marca, mejorando la imagen de marca.
- Evitar errores en la comunicación.
- Disminuir la pérdida de tiempo en los procesos y mejorar el time to market de las comunicaciones.
- Mejorar la eficiencia en el uso de los activos de marca, permitiendo recurrir con facilidad a activos previamente desarrollados.
- Acceder a servicios de diseño o relacionados de manera simple y directa.
- Contar con un proveedor para este servicio cercano, que puede responder mejor.

Un aspecto importante de la oferta de valor tiene que ver con el precio, el que se define en términos generales como un precio igual o menor a la oferta extranjera al mismo nivel de servicio.

3. Canales: Como se ha mencionado, del análisis de la competencia se desprende que este servicio se presta en su totalidad en formato SaaS, mediante suscripción. Esta es una tendencia no sólo en esta industria específica, sino que en general en todos lo concerniente a desarrollo de software, como se mencionó en el análisis de la competencia. Por lo tanto, en cuanto a los canales de distribución, la forma principal de entregar el servicio es la plataforma web.

Para la difusión y ventas de este servicio el contacto directo con las empresas es fundamental. Esto también se desprende del análisis de la competencia que incluso en su estrategia digital no busca una conversión inmediata, a través de contratación directa, sino que se enfoca en la consecución de leads o prospectos. Es así como la difusión a través de canales digitales se hará con ese objetivo y en segundo lugar para potenciar el posicionamiento, además de algunas acciones de comunicación específicas como podría ser alguna publicación en medios especializados o participación en algún evento.

Las agencias de publicidad y diseño también son consideradas un posible canal alternativo a desarrollar en el futuro, e incluso se ve que podrían llegar a convertirse en socios clave de esta plataforma.

4. Relación con clientes: Una vez hecha la venta, la idea es que este servicio sea invisible para la empresa. Un servicio como este debiera tender a la transparencia, fiel a su promesa de dar fluidez. Eso no implica una mal posicionamiento. Al contrario, significará que las cosas funcionan bien.

¿Cómo se conseguirán los clientes? Para obtener clientes se buscará conseguir reuniones con los potenciales clientes. De igual forma se harán campañas en medios digitales y especializados. Se realizarán algunas acciones comerciales como promoción de algunos meses gratis para que conozcan el servicio.

¿Cómo se mantendrán los clientes? Para la mantención de los clientes serán claves los siguientes factores:

- Uptime de servicio, es decir el porcentaje de tiempo que el servicio está disponible, índice que se deberá definir.
- Velocidad y calidad de respuesta a requerimientos de clientes.
- Mejoras en la plataforma de acuerdo a retroalimentación de clientes.
- Cumplimiento de otros indicadores a definir como por ejemplo adopción de la plataforma dentro de las empresas, entre otros.

¿Cómo aumentarán los clientes? Mediante la mantención de las acciones comerciales, a las que se añadirá como elemento de apoyo las experiencias exitosas de los clientes actuales a modo testimonial.

Además, se explorarán otras opciones entre ellas:

- El desarrollo del canal agencias como una línea de negocios independiente con características específicas.
- La expansión de la plataforma a otros países latinoamericanos.

11.3.2 Creación de valor

1. Recursos clave: El principal recurso de este negocio es la plataforma, la que deberá contar con lamantención adecuada, tanto en términos de usabilidad y mejoras incrementales, como en términos de seguridad, un factor clave para servicios de este tipo. Por otro lado deberá haber un adecuado sistema de soporte, automatizando la mayor parte, por ejemplo para recuperación de claves o respuesta de preguntas frecuentes.
2. Alianzas Clave: en primer lugar se encuentra el proveedor de desarrollo de software. Como se mencionó en el modelo de las 5 fuerzas, hoy en día es posible externalizar el desarrollo de una plataforma sin generar una gran dependencia de un proveedor, en particular mediante una adecuada documentación técnica del desarrollo inicial y de las mejoras incrementales. Además del desarrollo, y ya en la operación el proveedor del hospedaje de la plataforma y de los activos de los clientes será la alianza clave principal. Este tipo de servicios se encuentran muy desarrollados, con precios conocidos y altos estándares de seguridad. A pesar de eso es necesario contar con un proveedor o asesor en seguridad, que certifique que la interfaz entre el cliente y el servidor cumpla con los requerimientos de seguridad, elemento clave en cuanto a las condiciones mínimas que el servicio debe tener.
3. Actividades clave: la venta es la principal actividad una vez implementada la plataforma, por lo que la construcción de relaciones con clientes será la actividad clave más relevante, secundada por la correcta difusión en medios.
El soporte y servicio a clientes, también será una actividad relevante, a pesar del objetivo de automatización del sistema. No se puede pensar en un buen nivel de servicio dejando todo en manos de procesos automatizados, especialmente al comienzo cuando se producirá el mayor aprendizaje sobre las potenciales brechas de servicio que pudieran haber.
Además de lo anterior, la comunicación con los clientes para obtener retroalimentación y sobre esta desarrollar las mejoras incrementales, serán fundamental para mantenerse como servicio relevante y poder estar preparados para la aparición de nuevos competidores.

11.3.3 Viabilidad del negocio

Se explica acá de modo general las fuentes de ingresos y de egresos del modelo. Ambos puntos serán revisadas en detalle en el capítulo 11 de este documento.

1. Fuentes de ingreso: de la evaluación de la competencia se desprende que la principal fuente de ingreso para un servicio de este tipo estará dada por las suscripciones a la plataforma. De manera adicional, podría haber un ingreso por las ventas de servicios de diseño y similares, que los clientes podrán contratar directamente en la plataforma, aunque esto no es abordado en detalle en este documento.

2. Fuentes de egreso o estructura de costos: del mismo modo, la estructura de costos para este tipo de servicios está dada por los siguientes ítems:
 - a. Hospedaje, el que será un costo variable indexado a la cantidad de clientes.
 - b. Mejoras incrementales: se definirá momentos en la ruta de crecimiento del proyecto en los que se realizarán inversiones adicionales para mejoras en la plataforma de acuerdo a la retroalimentación que se obtenga de los clientes.
 - c. Gastos de administración y ventas: costo fijo que abarca las áreas administrativas, comerciales y de marketing de la empresa.

11.4 MODELO LEAN STARTUP

Antes de abordar el desarrollo del modelo Lean Startup para este proyecto, se explicarán a modo de introducción los 5 principios que el enfoque planteado por Eric Ries establece y que son los siguientes:

1. Los emprendedores están en todas partes: esto abarca a cualquier persona que trabaja en lo que Ries define como una startup, es decir, una institución humana diseñada para crear nuevos productos y servicios bajo condiciones de extrema incertidumbre.
2. Emprendimiento es gestión: una startup no es un producto, sino que es una institución que requiere un tipo de gestión adaptada para el escenario de alta incertidumbre en el que se desenvuelve. Pero además Ries sostiene que el “emprendedor” es una posición que debe encontrarse en cualquier empresa que dependa de la innovación para su crecimiento futuro.
3. Aprendizaje validado: una startup no solo existe para producir cosas, ni siquiera para obtener utilidades o satisfacer a los clientes, sino que para aprender a construir un negocio sostenible. Esto se logra realizando cuantos experimentos sea necesario para testear cada elemento de la hipótesis, representada por la propuesta de valor.
4. El ciclo crear, medir, aprender: la actividad fundamental de la startup es transformar ideas en productos o servicios, medir la respuesta de los clientes a ellos y aprender, lo que llevará a perseverar o pivotear, es decir, modificar la ruta definida originalmente. Todos los procesos deben tender a acelerar el ciclo de aprendizaje.
5. Medición de la innovación: para mejorar los resultados del emprendimiento, se debe medir el avance, cómo se definen los hitos y cómo se prioriza el trabajo.

Considerando que este proyecto consiste en la implementación en Chile de un modelo desarrollado para otros países, basado en una forma no tradicional de resolver una necesidad de mercado, se puede considerar como un proyecto con un grado importante de incertidumbre, lo que cumple con el primer principio. Con respecto al punto 2, si bien como se ha dicho, el modelo no es nuevo, su sostenibilidad en el tiempo depende, como

en todos los casos de plataformas tecnológicas, de la capacidad de adaptarse mediante innovación a los escenarios cambiantes por definición.

Cumpléndose los primeros 2 principios enunciados por Ries, se desarrollarán a continuación los principios 3, 4 y 5.

Los principios 3 y 4 se abordarán a partir de la **hipótesis** que para este proyecto está dada por el modelo de negocio desarrollado mediante el Business Model Canvas y que acá tomará la forma del **mínimo producto viable (MPV)**, de acuerdo con lo planteado por Ries. Como es requerido por esta metodología, se identificará y explicará el **motor de crecimiento** adecuado al proyecto. Además, se enunciará la forma que tomará el **prototipo** requerido para los experimentos a realizar.

Finalmente, el punto 5 será desarrollado a partir de la definición de los **indicadores clave del negocio**, los que permiten cumplir con la premisa del aprendizaje y de la medición de la innovación y que finalmente llevarán a determinar la validación o no de la hipótesis y a la decisión de perseverar o pivotear.

Al definir un mínimo producto viable e indicadores clave del negocio, se habrá cumplido con el cuarto objetivo específico del proyecto.

11.4.1 Hipótesis

La hipótesis en este caso está dada por el modelo de negocio construido en la etapa anterior, el que a su vez responde al posicionamiento definido. Todo esto, está en línea con la caracterización de los clientes, sus tareas, sus expectativas y sus dolores.

Sin embargo, estas definiciones son generales y deben ser especificadas en esta etapa. Para esto se buscará llevar a un modelo concreto el producto que se testeará. Esto se hará mediante la definición del mínimo producto viable.

11.4.2 Mínimo producto viable

Tomando en cuenta las características de las alternativas presentes en el mercado, se determinarán las características que debería tener el Mínimo Producto Viable, para situarse de manera competitiva. Sólo se toman en cuenta las alternativas del cuadrante seleccionado para el Mínimo Producto Viable, según este gráfico:

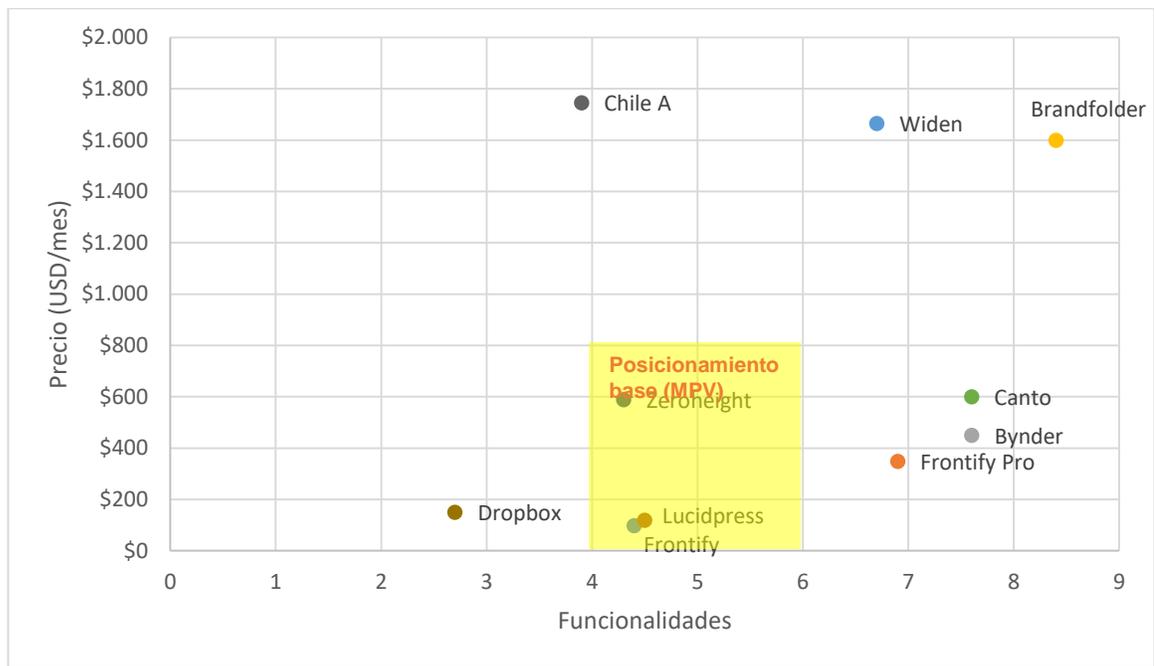


Ilustración 25 - Espacio de posicionamiento para el MPV

De acuerdo a este, las características del MPV son las siguientes, indicadas en la columna “MPV”:

Característica	Frontify	Zeroheight	Lucidpress	MPV
Almacenamiento básico	0,0	0,0	0,0	0,0
Almacenamiento ordenado	0,0	2,0	2,0	0,0
Almacenamiento tipo marca	3,0	0,0	0,0	3,0
Sistema de validación	0,7	0,7	0,0	0,7
Gestión de vigencia	0,0	0,0	0,0	0,7
Administración de perfiles	0,7	0,7	0,7	0,7
Integración con terceros	0,0	0,0	0,4	0,0
Exportación de archivos	0,0	0,3	0,3	0,0
Galerías de plantillas	0,0	0,2	0,2	0,0
Carga masiva de archivos	0,0	0,0	0,5	0,0
Carga masiva de usuarios	0,0	0,0	0,0	0,0
Tracking de uso de piezas	0,0	0,0	0,0	0,0
Vista por campañas	0,0	0,0	0,0	0,0
Editor en línea	0,0	0,4	0,4	0,0
Compra de servicios	0,0	0,0	0,0	0,0
Representación en Chile	0,0	0,0	0,0	0,7

Total	4,4	4,3	4,5	5,8
--------------	------------	------------	------------	------------

Tabla 12 - Evaluación de funcionalidades para el MPV

Además, se considerará la siguiente tabla de precios en función de la capacidad de almacenamiento disponible para el cliente al mes:

Nombre	Almacenamiento mensual	Precio USD/mensual
MPV 1	100 GB	\$248
MPV 2	250 GB	\$414
MPV 3	500 GB	\$690

Tabla 13 - Planes y precios para MPV correspondientes al posicionamiento base

Esta estructura de planes no considera un límite de usuarios por plan, ya que al no haber límite, se favorece la penetración del servicio en la empresa, transformándose en una barrera de salida y por otro lado, mientras más gente lo use en la empresa, es probable que aumente el espacio de almacenamiento.

En función del rango de precios definidos, se determina la siguiente ubicación en el mapa de posicionamiento para las 3 opciones de la propuesta del proyecto:

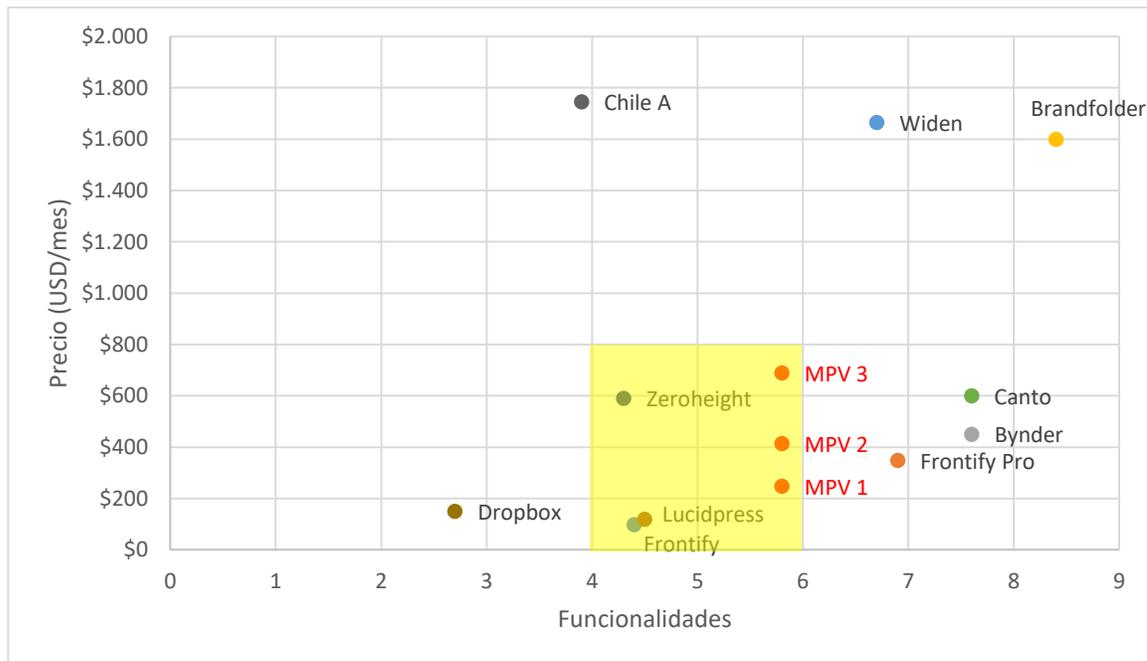


Ilustración 26 - Ubicación de los planes MPV en el mapa de posicionamiento

Desde la perspectiva del mapa de valor, esta oferta abarca lo siguiente:

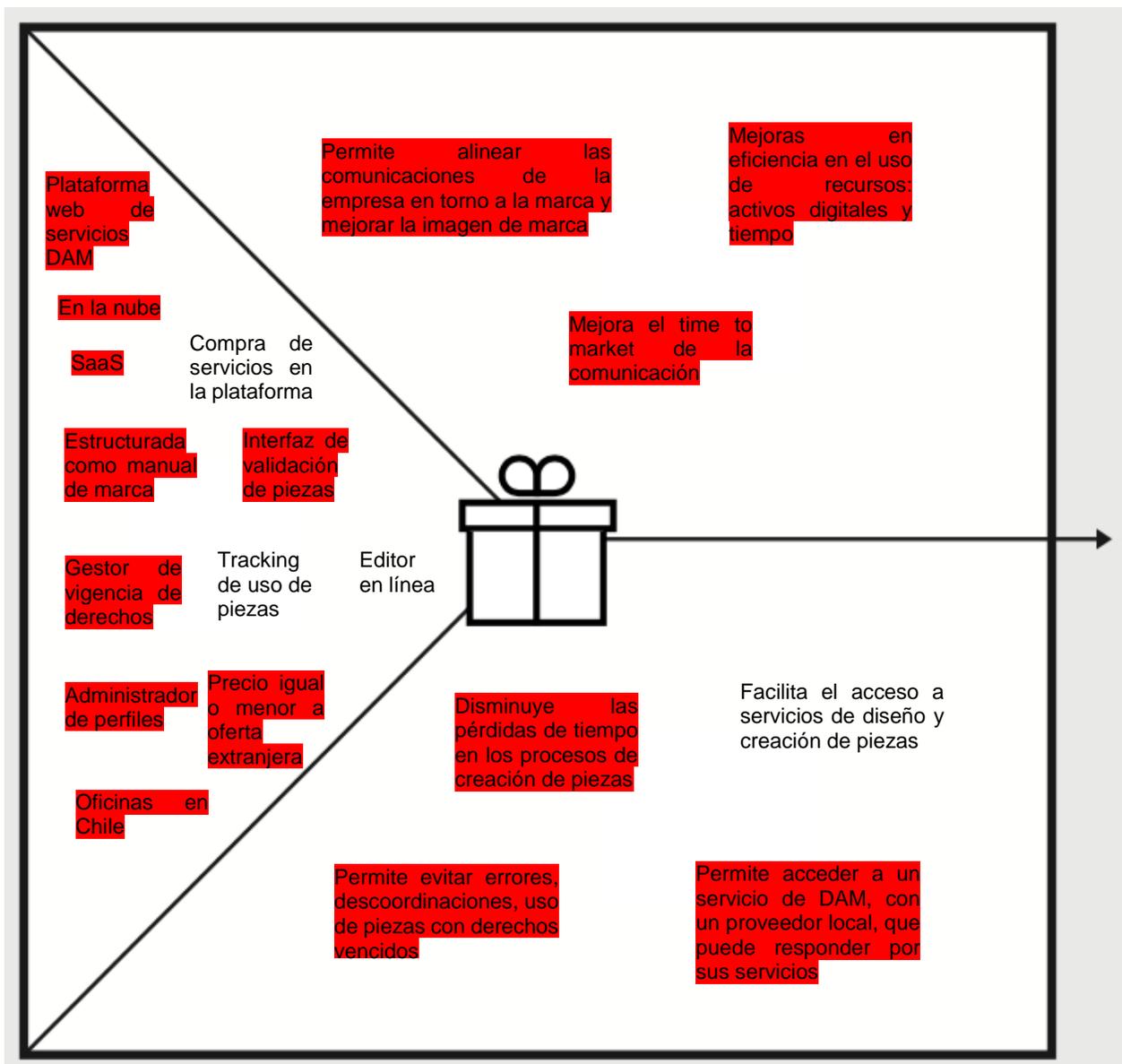


Ilustración 27 - Mapa de valor del MPV

Las funcionalidades no cubiertas en esta versión serán abordadas en las siguientes etapas de mejora de la plataforma, siempre que las validaciones previas demuestren que estas características son requeridas por los clientes o, de otro modo, siempre que no surjan otras características con una prioridad en cuanto a desarrollo o mejora por sobre aquellas.

11.4.3 Motor de crecimiento

Como se planteó en el punto 8.4.3, el motor de crecimiento de esta plataforma, de acuerdo con la metodología Lean Startup, sería el motor denominado como pegajoso, es decir, aquel que consiste en quedarse “pegado” al cliente por el mayor tiempo posible.

Para esto se deben dar dos condiciones: en primer lugar, el servicio debe funcionar por un lado y debe ser adoptado por el cliente, por otra parte. Debe transformarse en una necesidad para el logro de sus objetivos. Esto, según Ries, debe ser medido, por lo que en el siguiente punto se deberán establecer indicadores que permitan saber con certeza si estas dos condiciones se cumplen en la práctica con los clientes.

En segundo lugar, dada la incidencia que la innovación tiene en el proyecto, este debe estar estructurado de tal forma que mantenga su relevancia y vigencia para el cliente. Esto tiene relación con la oferta que surgirá y que determinará la posición relativa de esta plataforma. Es por eso que, mediante la retroalimentación que se obtenga en forma constante de los clientes y de la vigilancia de la competencia y de tendencias de mercado es que se deberá considerar en el modelo la implementación de mejoras incrementales o correctivas, si se diera el caso, de tal forma de que la plataforma crezca junto a las expectativas de los clientes y de acuerdo a la evolución natural del mercado.

A priori, se reconocen varias características que se mantendrán en el backlog de mejoras a desarrollar. Estas son las siguientes:

- Tracking de uso de piezas en campañas anteriores y actuales
- Editor de piezas en línea
- Compra de servicios de diseño y afines en línea
- Carga masiva de usuarios
- Carga masiva de activos digitales
- Exportación automatizada de formatos
- Galería de plantillas

De ellos, al menos se contempla desarrollar los primeros 4 en el mediano plazo. Por estos servicios se cobraría un precio adicional de US\$300 mensuales. Aún no está claro si se considerará un solo paquete adicional o como elementos modulares, lo que deberá ser testeado y que de todas formas escapa al alcance de este proyecto. De todas formas, la nueva tabla de precios sería la siguiente, considerando todas las nuevas mejoras:

Nombre	Almacenamiento mensual	Precio USD/mensual
Avance 1	100 GB	\$548
Avance 2	250 GB	\$714
Avance 3	500 GB	\$990

Tabla 14 - Precios y planes para posicionamiento avanzado

De todas maneras, a modo referencial, se presenta la tabla comparativa de funcionalidades, presentándose el proyecto en la columna “Avance”:

Característica	Frontify	Frontify Pro	Bynder	Brandfolder	Widen	Canto	Zeroheight	Lucidpress	Chile A	Dropbox	Avance
----------------	----------	--------------	--------	-------------	-------	-------	------------	------------	---------	---------	--------

Almacenamiento básico	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	1,0	0,0
Almacenamiento ordenado	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	0,0	2,0	2,0	2,0	0,0	0,0
Almacenamiento tipo marca	3,0	3,0	3,0	3,0	0,0	3,0	0,0	0,0	0,0	0,0	3,0
Sistema de validación	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,0	0,0	0,7
Gestión de vigencia	0,0	0,0	0,7	0,7	0,7	0,7	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7
Administración de perfiles	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Integración con terceros	0,0	0,4	0,4	0,4	0,0	0,4	0,0	0,4	0,0	0,0	0,0
Exportación de archivos	0,0	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,3	0,0	0,0	0,0
Galerías de plantillas	0,0	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,2	0,0	0,2	0,0
Carga masiva de archivos	0,0	0,0	0,0	0,5	0,5	0,0	0,0	0,5	0,5	0,5	0,0
Carga masiva de usuarios	0,0	0,0	0,0	0,3	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,3	0,3
Tracking de uso de piezas	0,0	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6
Vista por campañas	0,0	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,0	0,0	0,0	0,0	0,6
Editor en línea	0,0	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,4	0,0	0,0	0,4
Compra de servicios	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7
Representación en Chile	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,7	0,0	0,7
Total	4,4	6,9	7,6	8,4	6,7	7,6	4,3	4,5	3,9	2,7	8,4

Tabla 15 - Evaluación de funcionalidades para los planes del posicionamiento avanzado

Aplicando los nuevos valores al mapa de posicionamiento, se tiene lo siguiente, indicando los nuevos puntos con el texto “AV”:

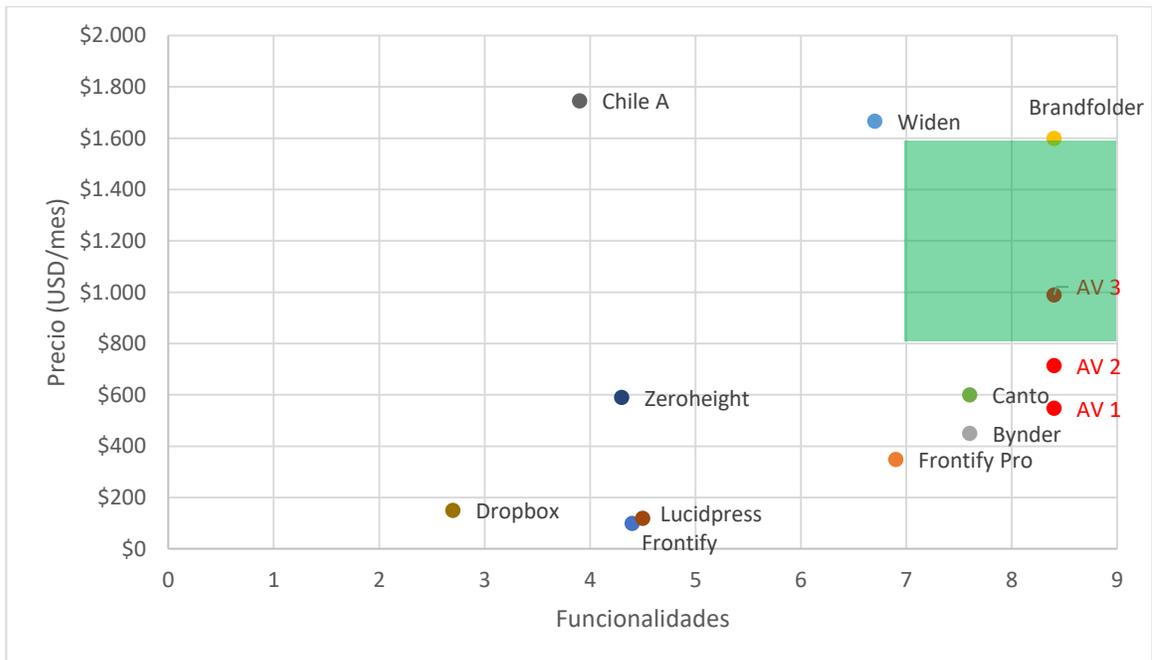


Ilustración 28 - Ubicación de los planes avanzados en el mapa de posicionamiento

Desde la perspectiva del mapa de valor, ahora se tendría lo siguiente, completándose al menos lo que en el diagnóstico abarcaría la totalidad de los requerimientos más importantes del servicio:

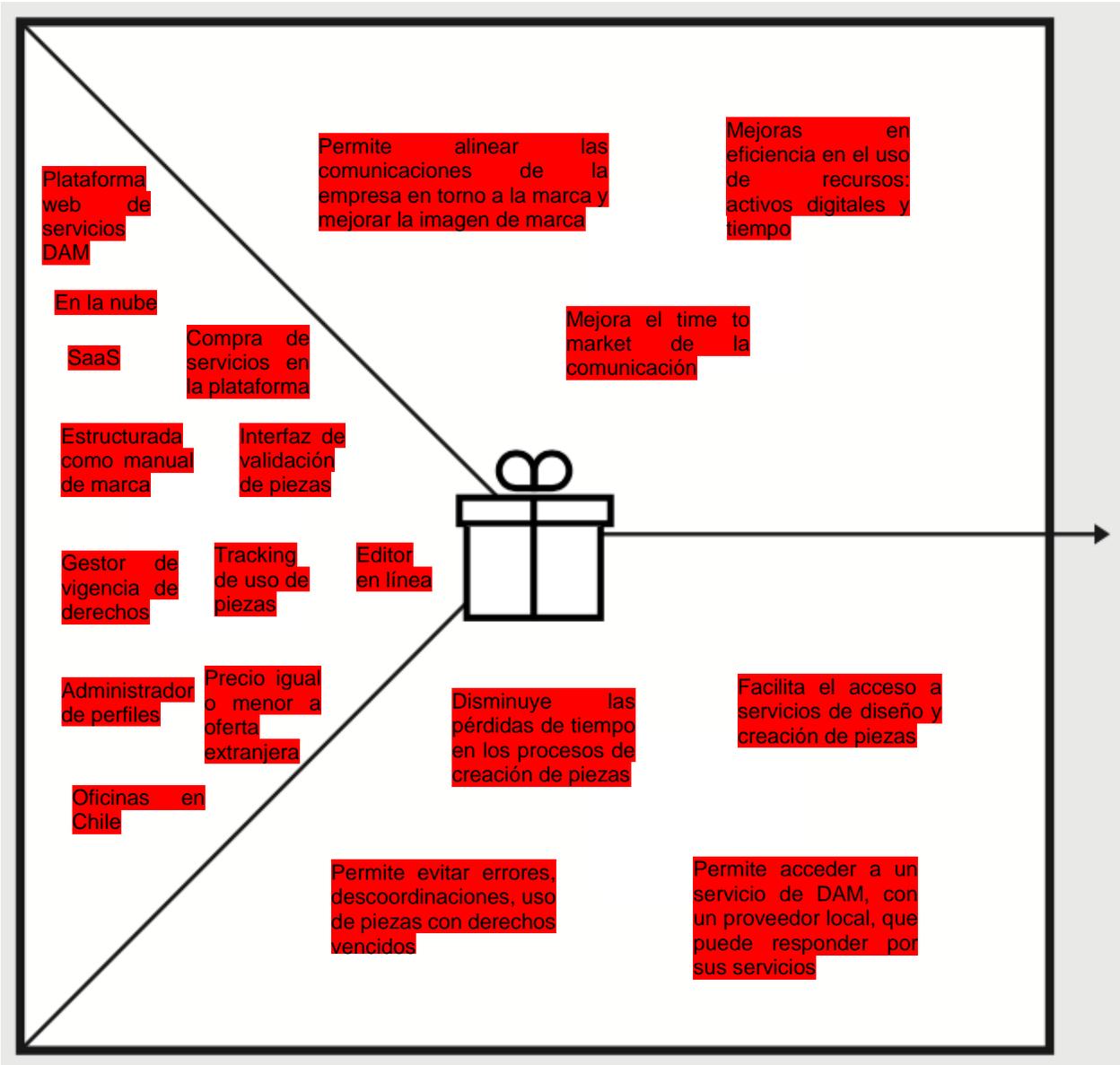


Ilustración 29 - Mapa de valor del posicionamiento avanzado

11.4.4 Prototipo

En línea con los planteamientos de Lean Startup, se debe considerar un prototipo que permita validar la hipótesis, dada en este caso por el MVP, al menor costo posible y en el menor tiempo posible. Este punto es un elemento distintivo de la metodología Lean en comparación con los procesos tradicionales o en cascada^{xlvi}.

El prototipo en este caso se definirá como lo necesario para salir a ofrecer el proyecto a clientes como si ya existiera. En el enfoque clásico, se habría tenido que contar con la

plataforma ya desarrollada para salir a buscar clientes. Aplicando los principios de Lean, se irá a buscar clientes sin haber construido la plataforma aún, para lo que se requerirá solo el material de venta. El objetivo es poder medir el interés en este servicio. Para eso se concertarán reuniones con posibles clientes, es decir con clientes que cumplan con el perfil definido en este proyecto y se establecerá, en el siguiente punto, una métrica que permita validar la hipótesis y determinar si perseverar o pivotear.

De este modo, el prototipo consistirá en un sitio web informativo o comercial, comúnmente denominada como landing page^{xlvii} que es una página web de una sola página orientada a la conversión, definida en este caso como un prospecto o lead, que manifieste su interés a través del registro en un formulario.

Este sitio web tendrá los siguientes contenidos:

- Video de presentación de la plataforma
- Artículos relacionados que expliquen aspectos principales de la plataforma
- Formulario de contacto

Se presenta a continuación un esquema o wireframe de la forma que tendría el sitio donde destaca el video de presentación y el formulario.



Ilustración 30 - Esquema o wireframe de landing page

Este prototipo se usaría tanto para las reuniones como para una campaña digital que complementará las reuniones presenciales.

El costo de todo el prototipo, considerando desarrollo de landing, video y campaña digital costará alrededor de un 10% de la inversión inicial total y podrá estar disponible en un mes, permitiendo cumplir con el objetivo de medir la hipótesis dentro de 3 meses.

11.4.5 Indicadores clave del negocio

Para completar el ciclo CREAR - MEDIR – APRENDER, es esencial contar con indicadores que permitan cumplir con el segundo punto, es decir, medir el desempeño del prototipo. En última instancia, el ciclo de aprendizaje no solo tiene por objetivo aprender por que sí, sino que también permite decidir si perseverar en el proyecto o pivotear. En el contexto de este proyecto los indicadores que se definan serán los que permitan validar o no la hipótesis planteada, de acuerdo con lo establecido en el cuarto objetivo específico y en el objetivo general. Es decir, se construirán indicadores que permitan definir si se justifica hacer el proyecto o no.

Para esto se considera como elemento definitorio poder pronosticar el cumplimiento de los niveles de venta del segundo año, punto en el que el proyecto es capaz de generar un flujo positivo como se verá más adelante en la evaluación financiera. De acuerdo con esto se construyó el siguiente indicador en el que se medirá el interés de los clientes visitados por contar con el servicio:

	Año 2	Validado	Pivotear
Clientes MPV 1	6	100%	=>50%
Clientes MPV 2	4	100%	=>50%
Clientes MPV 3	2	=>50%	0%

Tabla 16 - Indicadores clave

De este modo, si no se verificaran los indicadores al menos para pivotear, es decir, hacer ajustes en el proyecto, este se consideraría como no recomendable e implicaría hacer ajustes profundos en él, modificar el prototipo y volver a salir a buscar clientes o eventualmente abandonarlo dependiendo de si los ajustes necesarios permiten que el proyecto siga siendo viable.

Con respecto a cómo se medirá el interés de los clientes, esto se hará a través de la solicitud de una carta de intención, condicionada a la existencia de la plataforma.

12 EVALUACIÓN ECONÓMICO-FINANCIERA

De acuerdo con lo planteado en los objetivos del proyecto, la evaluación económica y financiera del proyecto está orientada a determinar la rentabilidad del proyecto para un valor actual neto de los retornos (VAN) igual a cero, es decir, se determinará la tasa interna de retorno como una manera de determinar la capacidad del proyecto y así poder evaluar de manera referencial, si es que está dentro de parámetros aceptables de viabilidad financiera. Este análisis se hará en un periodo de 5 años, extendiéndose a perpetuidad, de acuerdo con las definiciones revisadas en el proyecto.

De manera complementaria, se determinará una tasa de descuento particular para el proyecto, el que no considera apalancamiento, y se calculará el VAN con ese valor, finalizando el análisis con 3 escenarios de sensibilidad.

Todas las cifras están expresadas en pesos chilenos y las cifras provenientes de dólares, por ser costos originados en esa moneda, han sido convertidos al valor del dólar de acuerdo con la proyección^{xlviii} del Ministerio de Hacienda de Chile para el periodo 2021 a 2025. Para el año 2026, correspondiente al año 5 de proyecto, se asumió un crecimiento del dólar de un 1% con respecto al año anterior, cifra que deriva de la diferencia entre el 2% de inflación de Estados Unidos con el 3% considerado para Chile.

El análisis comenzará por la revisión en detalle de los principales flujos del proyecto, entre ellos los ingresos, costos fijos, costos variables y gastos de administración, que determinan el estado de resultados y el flujo de caja. Sobre estos indicadores se hará el análisis financiero mencionado anteriormente.

12.1 Ingresos del proyecto

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Clientes MPV 1		3	6	12	18	20
Clientes MPV 2		2	4	8	12	16
Clientes MPV 3		1	2	4	8	10
Clientes AV 1		0	2	4	6	8
Clientes AV 2		0	1	2	4	6
Clientes AV 3		0	1	2	4	5
Precio anual MPV 1		2.083.200	2.083.200	2.083.200	2.083.200	2.083.200
Precio anual MPV 2		3.477.600	3.477.600	3.477.600	3.477.600	3.477.600
Precio anual MPV 3		5.796.000	5.796.000	5.796.000	5.796.000	5.796.000
Precio anual AV 1		4.603.200	4.603.200	4.603.200	4.603.200	4.603.200
Precio anual AV 2		5.997.600	5.997.600	5.997.600	5.997.600	5.997.600
Precio anual AV 3		8.316.000	8.316.000	8.316.000	8.316.000	8.316.000
Ventas MPV 1		6.249.600	12.499.200	24.998.400	37.497.600	41.664.000
Ventas MPV 2		6.955.200	13.910.400	27.820.800	41.731.200	55.641.600
Ventas MPV 3		5.796.000	11.592.000	23.184.000	46.368.000	57.960.000
Ventas AV 1		0	9.206.400	18.412.800	27.619.200	36.825.600
Ventas AV 2		0	5.997.600	11.995.200	23.990.400	35.985.600
Ventas AV 3		0	8.316.000	16.632.000	33.264.000	41.580.000
Total Ventas Proyectadas	0	19.000.800	61.521.600	123.043.200	210.470.400	269.656.800

Tabla 17 - Ingresos del proyecto

Supuestos del presupuesto de ingresos:

1. Los ingresos del proyecto están dados por las ventas de servicios que tienen su origen en las suscripciones a los diferentes planes mencionados en el punto 11.4.2 y que a modo de resumen se presentan acá:

Plan	Precio mensual	Precio anual
MPV 1	\$173.600	\$2.083.200
MPV 2	\$289.800	\$3.477.600

MPV 3	\$483.000	\$5.796.000
AV 1	\$383.600	\$4.603.200
AV 2	\$499.800	\$5.997.600
AV 3	\$693.000	\$8.316.000

Tabla 18 - Planes y sus precios mensuales y anuales

2. La evolución de ventas parte con un mayor crecimiento entre el primer y segundo año para luego estabilizarse, siendo medianamente conservadora. Esto se explica por la dinámica difusión de las nuevas tecnologías en que primero se alcanzan los denominados early adopters^{xlix}, es decir los clientes con mayor disposición a probar nuevos servicios, que en este caso corresponde a un grupo acotado de clientes, para luego pasar a usuarios con menor disposición. Se puede ver con claridad en el siguiente gráfico que representa las ventas por año y la variación porcentual entre cada año:

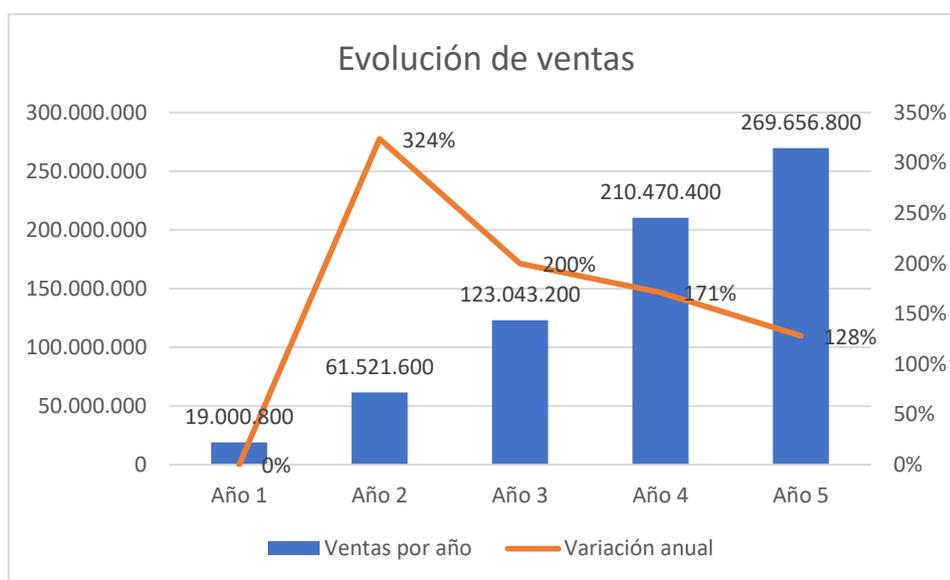


Ilustración 31 – Ventas totales por año de proyecto y variación anual

Si bien la evolución de ventas podría parecer poco conservadora, esta se explica por el hecho de que se trata de suscripciones, por lo que, aunque en cada periodo no se suman tantos clientes, las suscripciones de los periodos anteriores siguen generando ingresos.

12.2 Estructura de costos

12.2.1 Costos fijos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VPS	0	2.223.576	2.229.984	2.236.392	2.246.004	2.268.464
SSD	0	2.923.128	2.931.552	2.939.976	2.952.612	2.982.138
Director		23.318.400	23.385.600	23.452.800	23.553.600	23.789.136
Ejecutivo 1		0	0	11.726.400	11.776.800	11.894.568
Ejecutivo 2		0	0	0	0	11.894.568

Total Gastos Operacionales Projectados	0	28.465.104	28.547.136	40.355.568	40.529.016	52.828.874
---	----------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------	-------------------

Tabla 19 - Costos fijos por año de proyecto

Supuestos del presupuesto de costos fijos:

1. Los costos fijos están determinados por el pago correspondiente al servidor (VPS o virtual private server) y memoria virtual (SSD o solid state disk), que posibilitan el funcionamiento de la plataforma.
2. El pago de sueldos fijos constituye el principal ítem de costos fijos del proyecto, el que contará con una persona para los años 1 y 2, a la que se sumará una segunda persona el año 2 y finalmente una tercera persona el año 5. El sueldo líquido se encuentra aumentado en un 40% para absorber los costos asociados a seguridad social.
3. Las funciones de los cargos serán 3: venta, capacitación y soporte. Una vez que se sumen los ejecutivos 1 y 2, el Director disminuirá sus funciones de capacitación y soporte, para focalizarse en ventas y administración general del negocio.

12.2.2 Costos variables

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Almacenamiento	0	368.098	1.008.086	2.021.966	3.546.499	4.564.116
Director		941.897	3.058.502	6.134.582	10.538.554	13.637.122
Ejecutivo 1		0	0	6.134.582	10.538.554	13.637.122
Ejecutivo 2		0	0	0	0	13.637.122
Total Gastos Operacionales Projectados	0	1.309.994	4.066.589	14.291.131	24.623.606	45.475.482

Tabla 20 - Costos variables por año de proyecto

Supuestos del presupuesto de costos variables:

1. Los costos variables están constituidos por el costo del almacenamiento de los activos digitales de los clientes, el que está directamente asociado a la cantidad de clientes y al plan que estos contraten.
2. Por otro lado, cada persona que trabaje en la empresa recibirá una comisión por ventas equivalente al 5% de las ventas brutas del periodo, costo que también está indexado al número de clientes.

12.3 Inversión

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-------	-------	-------	-------	-------	-------

Desarrollo plataforma	14.292.207	0	0	0	0	0
Ethical Hacking	2.097.000	0	0	0	0	0
Mejoras incrementales	0	2.128.529	2.134.663	2.140.797	2.149.998	2.171.498
Computador + Cel Director	733.950	0	0	732.900	0	0
Computador + Cel Ejecutivo 1	0	0	730.800	0	0	743.411
Computador + Cel Ejecutivo 2	0	0	0	0	0	743.411
Legal	699.000	0	0	0	0	0
Marketing (web y video)	2.796.000	0	0	0	0	0
Total Inversión Proyectada	17.123.157	2.128.529	2.865.463	2.873.697	2.149.998	3.658.319

Tabla 21 - Inversión por año de proyecto

Supuestos del presupuesto de inversión:

1. La principal inversión requerida para este proyecto está dada por el costo de desarrollo de la plataforma, la que será realizada en 4 meses, durante el año cero.
2. Otras inversiones asociadas al desarrollo de la plataforma son el hackeo ético, requerido para certificar la seguridad del sistema. Además, se considera un presupuesto para mejoras incrementales y correcciones para todos los años, equivalente al 15% de las horas dedicadas al desarrollo inicial. Este ítem es fundamental para sostener las ventajas competitivas del sitio y para cumplir con el objetivo de flexibilidad según los requerimientos de los clientes.
3. Se dotará a los trabajadores de la empresa de un computador y teléfono, el que se renovará a los 3 años de uso.
4. Finalmente se dispondrá de un presupuesto para el desarrollo de un sitio web y videos, que serán la forma que tomará el prototipo mencionado anteriormente y que a la vez será la herramienta de venta principal.

12.4 Gastos de administración y ventas

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Plan teléfonos	0	161.012	161.476	323.879	325.271	492.786
Google Workspace	0	44.971	45.101	90.461	90.850	137.637
Oficina Cowork		1.053.282	1.056.318	1.529.373	1.535.946	1.551.306
Legal/contable		179.501	180.019	180.536	181.312	183.125
Marketing		2.825.690	9.175.507	18.403.747	31.615.661	40.911.367

Transporte		1.198.273	1.201.727	2.410.360	2.420.719	7.334.780
GAV	0	5.462.730	11.820.147	22.938.356	36.169.760	50.611.001

Tabla 22 - Gastos de administración y ventas

Supuestos del presupuesto para gastos de administración y ventas:

1. El principal ítem en cuanto a gastos de administración y ventas es el presupuesto de marketing, el que, de acuerdo con referencias^l de mercado para startups, representa un 15% de las ventas brutas. Este será dedicado a acciones de promoción en internet y en redes sociales, que reforzarán las acciones de venta directa, que serán la forma principal de vender, de acuerdo con la naturaleza B2B del proyecto. Esta es la razón por la que no se ha considerado una inversión en medios mayor en el comienzo, como se podría determinar para un proyecto B2C en que las ventas dependan más de la comunicación en medios.
2. Elementos necesarios para la gestión de ventas son considerados acá, tales como plan de telefonía e internet móvil, la suite Workspace de Google, que proveerá de los sistemas de gestión requeridos para el proyecto y un presupuesto de gastos de transporte.
3. No se considerarán oficinas propias, al menos para los 5 primeros años, de acuerdo con el planteamiento del proyecto de construir un modelo lo más liviano posible, por lo que se contratarán servicios de oficina compartida en Wework^{li}.
4. Un presupuesto para temas legales y contables cierra este ítem.

12.5 Estado de resultados anual

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	19.000.800	61.521.600	123.043.200	210.470.400	269.656.800
(-)Costo de Ventas	(29.775.098)	(32.613.725)	(54.646.699)	(65.152.622)	(98.304.356)
Utilidad Bruta	-10.774.298	28.907.875	68.396.501	145.317.778	171.352.444
(-)GAV	(5.462.730)	(11.820.147)	(22.938.356)	(36.169.760)	(50.611.001)
Utilidad Operacional (EBIT)	-16.237.029	17.087.729	45.458.144	109.148.018	120.741.443
Depreciaciones	(122.325)	(122.325)	(244.650)	(244.650)	(366.975)
Pérdida ejercicios anteriores	0	0	0	0	0
Utilidad no Operacional	-16.359.354	16.965.404	45.213.494	108.903.368	120.374.468
(-)Impuestos		(4.241.351)	(11.303.374)	(27.225.842)	(30.093.617)
Utilidad Neta	-16.359.354	12.724.053	33.910.121	81.677.526	90.280.851

Tabla 23 - Estado de resultados anual

Supuestos del estado de resultados

1. Los datos de ventas, costos, inversión y GAV, corresponden a los datos revisados anteriormente.
2. En cuanto al régimen tributario, se adoptó el régimen Pro Pyme General, que considera una tasa de impuesto del 25%ⁱⁱⁱ.
3. Dado que el proyecto considera un volumen muy bajo de activo fijo, consistente en un máximo de 3 computadores e igual número de teléfonos, la depreciación es irrelevante en el análisis. Por lo mismo, el régimen tributario no afecta de manera importante los resultados del ejercicio a 5 años.

Conclusiones del estado de resultados

El estado de resultado muestra que tal como se ha planteado el proyecto, este es capaz de generar utilidad contable desde el segundo año de ejercicio. Analizando en detalle su composición se ve que los sueldos representan un porcentaje importante de los costos, lo que es esperable dado el diseño liviano de la estructura en general, donde el pago de los trabajadores pasa a representar un porcentaje relevante. Los grandes costos y gastos fuera de los sueldos son variables y están indexados a la cantidad de clientes, por lo que en ese sentido el modelo diseñado al tener bajos costos fijos se ajusta ante variaciones en las ventas.

12.6 Flujo de caja

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	0	19.000.800	61.521.600	123.043.200	210.470.400	269.656.800
(-) Costo de ventas	0	(29.775.098)	(32.613.725)	(54.646.699)	(65.152.622)	(98.304.356)
(-) GAV	0	(5.462.730)	(11.820.147)	(22.938.356)	(36.169.760)	(50.611.001)
(-) Depreciación	0	(122.325)	(122.325)	(244.650)	(244.650)	(366.975)
(+) Ganancias de Capital	0	0	0	0	0	0
(-) Interés	0	0	0	0	0	0
(-) Pérdidas ejercicios anteriores	0	0	()	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	0	-16.359.354	16.965.404	45.213.494	108.903.368	120.374.468
Impuesto a las empresas	0	0	(4.241.351)	(11.303.374)	(27.225.842)	(30.093.617)
UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS	0	-16.359.354	12.724.053	33.910.121	81.677.526	90.280.851
(+) Depreciación	0	122325	122325	244650	244650	366975
(+) Pérdidas ejercicios anteriores	0	0	0	0	0	0
FLUJO OPERACIONAL	0	-16.237.029	12.846.378	34.154.771	81.922.176	90.647.826
(-) Inversión Fija	(17.123.157)	(2.128.529)	(2.865.463)	(2.873.697)	(2.149.998)	(3.658.319)
(+) Valor residual activos	0	0	0	0	0	0
(-) Capital de trabajo	(29.979.362)					

(+) Recuperación Capital de Trabajo						29.979.362
(+) Préstamos	0	0	0	0	0	0
(-) Amortizaciones	0	0	0	0	0	0
FLUJO DE CAPITAL	-47.102.519	-2.128.529	-2.865.463	-2.873.697	-2.149.998	26.321.043
FLUJO DE EFECTIVO (FO+FC)	-47.102.519	-18.365.558	9.980.915	31.281.074	79.772.178	116.968.869
FLUJO ACUMULADO	-47.102.519	-65.468.077	-55.487.162	-24.206.088	55.566.089	172.534.958

Tabla 24 - Flujo de caja anual del proyecto

Supuestos del flujo de caja

1. La inversión inicial es de 17 millones de pesos, consistente en el costo del desarrollo de la plataforma, el hackeo ético, los gastos de marketing iniciales, entre otros, lo que serán financiados con aportes de los socios de la empresa.
2. El capital de trabajo fue calculado bajo el método del déficit acumulado máximoⁱⁱⁱⁱ, que determina que en el mes 15 se produce la máxima necesidad de capital de trabajo acumulado, equivalente a \$29 millones de pesos, lo que determina el capital de trabajo requerido para el proyecto. El cálculo detallado del capital de trabajo se encuentra en el Anexo 3.
3. No hay un desfase entre la prestación del servicio y el pago, que incluso en algunos casos se hará de forma anual, por lo que el IVA no influye de manera importante en los flujos.
4. Dado que no hay apalancamiento, no se consideran intereses ni amortizaciones.
5. Considerando que el principal activo es el software y que el valor residual de un activo es el valor que se esperaría obtener de su liquidación al final del periodo de evaluación del proyecto, se ha considerado un valor residual igual a cero, dado que, en el escenario más desfavorable, sería improbable que un tercero estuviera dispuesto a pagar por un software tan específico.

Conclusiones sobre el flujo de caja

El flujo de caja, construido en base a todos los supuestos anteriores, muestra un flujo operacional positivo al segundo año de ejercicio. El capital de trabajo es casi el doble de la inversión requerida, y será requerido hasta el mes 15 del proyecto para luego ir recuperándose. El flujo de caja se construyó considerando una inversión anual en mejoras incrementales y correcciones de la plataforma equivalente al 15% de la inversión inicial, lo que es un monto importante que permite cumplir de buena manera con uno de los objetivos del diseño del modelo que es poder adaptarse de acuerdo con los requerimientos de los clientes y así sostener la relevancia y la competitividad en una industria donde la innovación permanente es vital para la sostenibilidad económica del negocio.

12.7 Evaluación financiera

De acuerdo con los objetivos planteados en el proyecto, y a diferencia de la evaluación habitual en que primero se determina una tasa de descuento para el costo de capital y luego con esa tasa se determina el valor presente de los flujos futuros, en este caso se determinó directamente la tasa interna de retorno del proyecto sobre sus flujos estimados. Esto con el objetivo de determinar de un modo preliminar si es que la capacidad del modelo diseñado se encuentra dentro de rangos razonables. Hecho este análisis se determinó que la TIR del proyecto para el escenario más probable es de un **39,3%**. Este número es un valor razonable para proyectos de esta naturaleza con una alta incertidumbre, considerando al proyecto al menos en la etapa en que el mínimo producto viable se encuentra desarrollado^{liv}.

De este modo se cumple el cuarto objetivo específico, que es determinar la tasa a la que el valor de los flujos futuros del proyecto es igual a cero, es decir su tasa interna de retorno.

12.8 Tasa de descuento del proyecto

Además de determinar la TIR del proyecto se ha estimado una tasa de descuento para el proyecto o costo de capital, asumiendo el supuesto de financiamiento propio del proyecto en un 100%. Con esto se busca determinar si esta tasa se asemeja a la TIR del proyecto.

Sobre la base de la fórmula de determinación del costo de capital

$$K = r_f + \beta * (R_M - r_f)$$

Se tienen los siguientes valores:

$$r_f = 4,65^{\text{lv}}$$

$$\beta = 3,91$$

$$R_M = 10,2^{\text{vi}}$$

Determinación de la Beta

Para determinar la Beta se tomó en consideración el valor dado por el profesor Damodaran a la beta desapalancada de la industria de Software, subcategoría de Sistemas y Aplicaciones^{vii}, equivalente a 0,91. A este valor se sumaron 3 puntos derivados de la aplicación de la metodología elaborada por Gunter Festel^{viii}. Esta metodología fue desarrollada para complementar el valor de Beta usado en evaluaciones de proyectos tradicionales, al llevarlo a casos de emprendimientos donde la evaluación tradicional es insuficiente. Mediante este método, se agregan puntos al valor de una Beta de la industria tradicional a la que pertenecería el negocio o proyecto, de acuerdo con un listado de valoraciones de aspectos cualitativos que se traducen a un valor numérico. Se puede ver la metodología aplicada para este proyecto en el Anexo 4. El resultado de esa

valoración se suma al valor de beta habitual para esa industria. De acuerdo con esto el valor de beta para este proyecto sería de 3,91.

Aplicando los valores en la fórmula, se obtiene un costo de capital de 26,35%. Si comparamos este número con la TIR de 39,3% se puede observar que el proyecto es capaz de devolver al menos el costo del capital teniendo además un margen de poco más de 10 puntos. Más allá de representar una certeza, este hecho se considera positivo en el sentido de dar espacio para fluctuaciones de lo proyectado dada la naturaleza volátil de este tipo de proyectos.

Aplicando la nueva tasa de descuento se obtiene un valor presente neto de los flujos equivalente a \$27.746.509.

12.9 Análisis de sensibilidad

Se presenta a continuación un breve análisis de sensibilidad de los flujos en el que se consideraron dos escenarios además del más probable. Sobre este se consideró un escenario optimista que considera un aumento de los flujos de efectivo de un 20% y por otro lado, un escenario pesimista con una disminución de los flujos de efectivo de un 20%.

De acuerdo con esto se tienen los siguientes valores:

VAN			
Tasa dto.	Más Probable	Optimista (+20%)	Pesimista (-20%)
26,35%	\$27.746.509	\$42.716.315	\$12.776.704

Tabla 25 - Análisis de sensibilidad

13 CONCLUSIÓN

Desde el diagnóstico, se puede constatar que hay una necesidad potencial por contar con un servicio DAM para ciertas empresas, así como una oportunidad de mercado relativa.

Se estima un universo potencial de 25.000 empresas usuarias del servicio en Chile, solo considerando medianas y grandes empresas, aunque esta cifra se ajusta hasta llegar a aproximadamente 95.000 empresas que cumplen con el perfil definido como más proclive a contratar un servicio de este tipo, constituido por aquellas de ciertos rubros, que además cumplan con las características de ser intensivas en generación de comunicaciones o en inversión publicitaria. Por otro lado, se aprecia un bajo nivel

de competencia relativa y una alta necesidad de contar con mejores herramientas por parte de las empresas para enfrentar la creciente venta online, lo que se hace más relevante por el hecho de que hay un bajo desarrollo de este tipo de tecnologías al interior de las empresas en Chile.

Es factible proponer y construir un modelo de negocio que de respuesta a las necesidades detectadas en términos similares de precio y funcionalidades ofrecidas por la competencia extranjera. Para el éxito del proyecto será fundamental el buen funcionamiento de la plataforma y el soporte que se entregue a los clientes, permitiendo reaccionar rápido frente a mejoras o correcciones necesarias. Para esto, el proyecto considera la suficiente inversión inicial y durante la ejecución.

A partir de un exhaustivo análisis de precio y funcionalidades de la competencia se ha construido un mínimo producto viable e indicadores que permiten evaluar en el plazo definido de 3 meses si es que se debe perseverar en la realización del proyecto o se debe pivotear. Esto cumple con el lineamiento definido por la metodología Lean Startup de validar la hipótesis en el menor tiempo y al menor costo posible, a través de un prototipo y de indicadores clave que permitan cumplir con el ciclo crear – medir – aprender. En este caso se ha determinado un prototipo realizable a un costo que representa un 10% del monto total de inversión y en un cuarto del tiempo requerido para la construcción de la plataforma, con lo que se cumplen los principios mencionados de velocidad y bajo costo del prototipo.

Desde la perspectiva financiera el proyecto presenta una TIR de 38,3% lo que representa un margen adecuado para un proyecto de esta naturaleza, dadas las tasas de descuento más altas que se aplican a startups. En ese mismo sentido se determinó la tasa de descuento aplicable a este proyecto, con un valor de 26,35%, lo que da un margen razonable con respecto a la TIR, que hace posible absorber fluctuaciones de lo que se ha proyectado sin llegar a un VAN negativo.

Además, al hacer un análisis de sensibilidad de 20% por encima y por debajo del flujo de efectivo del escenario más probable, se tienen valores positivos del VAN en ambos casos, considerando la tasa determinada para el proyecto.

14 BIBLIOGRAFÍA

- Aaker, D. A. (1995). *Building Strong Brands*. Free Press.
- BID - OEA. (2020). *Reporte Ciberseguridad: riesgos, avances y el camino a seguir en América Latina y el Caribe*. Obtenido de Inter-American Development Bank: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Reporte-Ciberseguridad-2020-riesgos-avances-y-el-camino-a-seguir-en-America-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Asociación de Agencias de Medios de Chile. (13 de abril de 2021). *Inversión Publicitaria en Medios*. Obtenido de Asociación de Agencias de Medios: https://aam.cl/wp-content/uploads/2021/04/Informe-Inversio%CC%81n-en-Medios_Febrero_2021_AAM_env2_13abril.pdf

- Cambridge University Press. (2 de abril de 2021). *Meaning of brand identity in English*. Obtenido de Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/brand-identity>
- Cámara de Comercio de Santiago. (30 de noviembre de 2020). *Persepctivas Económicas del Sector Comercio*. Obtenido de Comité de Comercio Electrónico Cámara de Comercio de Santiago: <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/11/Proyecciones-CCS-2021-so.pdf>
- Subtel Chile. (16 de abril de 2021). *Estadísticas SUBTEL: Conexiones de fibra óptica crecen un 62% al cierre del 2020*. Obtenido de Subsecretaría de Telecomunicaciones de Chile: <https://www.subtel.gob.cl/estadisticas-subtel-conexiones-de-fibra-optica-crecen-un-62-al-cierre-del-2020/>
- Randstad. (16 de septiembre de 2020). *Teletrabajo: 75% de las empresas lo mantendrá post pandemia*. Obtenido de Randstad: https://www.randstad.cl/tendencias360/archivo/teletrabajo-75-de-las-empresas-lo-mantendra-post-pandemia_3109/
- Orellana, G. (21 de mayo de 2020). *Empresas proyectan mantener el teletrabajo tras la pandemia y aumentar inversión en tecnología*. Obtenido de La Tercera: <https://www.latercera.com/pulso/noticia/empresas-proyectan-mantener-el-teletrabajo-tras-la-pandemia-y-aumentar-inversion-en-tecnologia/TGNBI443IFBR7IIUQQAZG36RLA/>
- Matsuura, J. H. (2003). *Managing intellectual assets in the digital age*. Boston, MA: Artech House.
- Mauthe, A., & Thomas, P. (2004). *Professional Content Management Systems: Handling Digital Media Assets*. Wiley.
- Martech Alliance. (2 de abril de 2021). *The What, Why, How of Digital Asset Management (DAM) Systems*. Obtenido de Martech Alliance: <https://www.martechalliance.com/what-why-how-digital-asset-management-systems-dam>
- Hovorka, D. (22 de octubre de 2017). *The Breakdown of Digital Asset Management ROI*. Obtenido de Skillz Me: <https://skillzme.com/digital-asset-management-roi/>
- Ocean Tomo. (2 de abril de 2021). *Intangible Asset Market Value Study*. Obtenido de Ocean Tomo: <https://www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study/>
- Lischer, B. (2 de marzo de 2021). *The ROI of branding*. Obtenido de Ignyte: <https://www.ignitebrands.com/roi-of-branding/>
- Dopson, E. (12 de noviembre de 2019). *Brand consistency—the competitive advantage and how to achieve it*. Obtenido de Lucidpress: <https://www.lucidpress.com/blog/brand-consistency-competitive-advantage>
- BBVA Research. (10 de noviembre de 2020). *DiGiX 2020 Infografía*. Obtenido de BBVA Research: <https://www.bbvaresearch.com/publicaciones/digix-2020-infografia/>
- CORFO - CCS. (2 de Abril de 2020). *Índice de Transformación Digital de Empresas Tercera Versión 2020*. Obtenido de Comité de Comercio Electrónico Cámara de Comercio de Santiago: <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2021/04/Presentacio%CC%81n-ITD-2020-ecommerce.pdf>
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Macmillan.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review* Vol. 57 N° 2, 137-145.
- Schiffman, L. G., & Lazar Kanuk, L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.

- Kholghi, B. (2 de abril de 2021). *EFE Matrix (External Factor Evaluation)*. Obtenido de Coaching Online: <https://www.coaching-online.org/efe-matrix/>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing, Versión para Latinoamérica*. Pearson Educación.
- Osterwalder, A. (2014). *Value Proposition Design*. Wiley.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Wiley.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown.
- Damodaran, A. (2012). *Investment Valuation*. Wiley.
- Senado de Chile. (15 de noviembre de 2019). *Logran histórico acuerdo para Nueva Constitución: participación ciudadana será clave*. Obtenido de Senado de Chile: <https://www.senado.cl/logran-historico-acuerdo-para-nueva-constitucion-participacion/senado/2019-11-14/134609.html>
- Servel Chile. (26 de octubre de 2020). *Plebiscito Nacional 2020 fue la mayor votación de la historia de Chile*. Obtenido de Servel Chile: <https://www.servel.cl/plebiscito-nacional-2020-fue-la-mayor-votacion-de-la-historia-de-chile/>
- Schoenberg, N. (10 de septiembre de 2020). *Comparing COVID-19 with previous national crises such as Vietnam War, Spanish flu: Historians weigh in on the similarities and differences*. Obtenido de Chicago Tribune: <https://www.chicagotribune.com/lifestyles/ct-life-covid-compare-national-crises-09092020-20200910-ovkxyg36fje6bkfr45k3fr4jta-story.html>
- Worldometer. (2 de abril de 2021). *Chile - Coronavirus cases*. Obtenido de Worldometer: <https://www.worldometers.info/coronavirus/country/chile/>
- Criteria. (2 de Junio de 2021). *Agenda Criteria Abril 2021*. Obtenido de Criteria: https://www.criteria.cl/descargas/Agenda_Criteria_Abril_2021-8gk2n.pdf
- The Economist Intelligence Unit. (17 de marzo de 2021). *Politics, populism and policy: operational risk in Latin America*. Obtenido de The Economist Intelligence Unit: <https://www.eiu.com/n/campaigns/operational-risk-latin-america-2021/>
- World Bank. (8 de abril de 2021). *The World Bank In Chile*. Obtenido de World Bank: <https://www.worldbank.org/en/country/chile/overview#1>
- van der Wurff, R., Bakker, P., & Picard, R. G. (2008). Economic Growth and Advertising Expenditures in Different Media in Different Countries. *Journal of Media Economics, Vol. 21, 21-28*.
- PWC. (diciembre de 2020). *Teletrabajo y pandemia: La mirada de ejecutivos y trabajadores en Chile*. Obtenido de Acción Empresas: <https://accionempresas.cl/content/uploads/pwc-teletrabajo-dos-miradas--covid-19.pptx-compressed.pdf>
- Merian, L. (10 de abril de 2017). *Data storage goes from \$1M to 2 cents per gigabyte*. Obtenido de Computerworld: <https://images.techhive.com/assets/2017/04/10/cw-50th-anniversary-storage-trends.pdf>
- Thaddeus-Johns, J. (11 de marzo de 2021). *What Are NFTs, Anyway? One Just Sold for \$69 Million*. Obtenido de The New York Times: <https://www.nytimes.com/2021/03/11/arts/design/what-is-an-nft.html>
- Ferguson, E. (2014). *Digital Asset Management*. Apress.
- CoSchedule. (2 de abril de 2021). *Digital Asset Management*. Obtenido de CoSchedule: <https://coschedule.com/marketing-terms-definitions/digital-asset-management>
- Brown, J. (7 de marzo de 2016). *Dropbox touts 500 million users and steady growth*. Obtenido de CIO DIVE: <https://www.ciodive.com/news/dropbox-touts-500-million-users-and-steady-growth/415190/>

- Servicio de Impuestos Internos de Chile. (octubre de 2020). *Estadísticas de Empresa*. Obtenido de Servicio de Impuestos Internos de Chile: https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html
- Mordor Intelligence. (2 de abril de 2021). *DIGITAL ASSET MANAGEMENT MARKET - GROWTH, TRENDS, COVID-19 IMPACT, AND FORECASTS (2021 - 2026)*. Obtenido de Mordor Intelligence: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/digital-asset-management-dam-market>
- Moorman, C. (24 de enero de 2017). *Marketing Budgets Vary by Industry*. Obtenido de The Wall Street Journal: <https://deloitte.wsj.com/cmo/2017/01/24/who-has-the-biggest-marketing-budgets/>
- Ministerio de Hacienda de Chile. (2021). *Escenario Macroeconómico*. Obtenido de Ministerio de Hacienda de Chile: <https://www.hacienda.cl/areas-de-trabajo/politicas-macroeconomicas/escenario-macroeconomico>
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of Innovations*. Londres: The Free Press, Collier McMillan Publishers.
- Schwinum, H. (1 de enero de 2021). *The Start-up Dilemma - How Much to Spend on Sales & Marketing*. Obtenido de Vendux: <https://www.vendux.org/blog/the-start-up-dilemma-how-much-to-spend-on-sales-and-marketing>
- Universidad de Chile. (2017). *Manual de Normas Gráficas de la Universidad de Chile*. Obtenido de Universidad de Chile: http://www.uchile.cl/documentos/manual-de-normas-graficas-de-la-u-de-chile-pdf_7910_1_3535.pdf
- Llamas Fernández, F., & Fernández Rodríguez, J. (2018). La metodología Lean Startup: desarrollo y aplicación para el emprendimiento. *Revista EAN*, núm. 84, 79-95. Obtenido de <https://www.redalyc.org/journal/206/20657075005/html/>
- Manuel, J. (2017). *Que es una landing page y porque utilizarlas en marketing digital*. Obtenido de La Cultura del Marketing: <https://laculturadelmarketing.com/que-es-landing-page/>
- Megatime. (marzo de 2021). *Informe inversión publicitaria febrero 2021*. Obtenido de Megatime: <http://www.megatime.cl/wp-content/uploads/2021/03/Informe-inversi%C3%B3n-al-28-de-febrero.pdf>
- Baena Toro, D. (2014). *Análisis Financiero Enfoque y Proyecciones*. Ecoe Ediciones.
- RocaSalvatella. (11 de febrero de 2019). *Modelos de valoración de startups*. Obtenido de RocaSalvatella: <https://www.rocasalvatella.com/app/uploads/2019/02/Modelos-de-valoracio%CC%81n-de-startups.pdf>
- Investing.com. (30 de julio de 2021). *Rentabilidad del bono Chile 10 años*. Obtenido de Investing.com: <https://es.investing.com/rates-bonds/chile-10-year-bond-yield>
- Fernandez, P., de Apellániz, E., & Acín, J. F. (2020). *Survey: Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 81 countries in 2020*. IESE Business School.
- Damodaran, A. (30 de julio de 2021). *Betas by sector*. Obtenido de Damodaran online: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Festel, G., Wuermseher, M., & Cattaneo, G. (2013). Valuation of Early Stage High-tech Start-up Companies. *INTERNATIONAL JOURNAL OF BUSINESS*, 18(3), 216-230. Obtenido de <https://ijb.cyut.edu.tw/var/file/10/1010/img/859/V183-3.pdf>
- Wework. (2021). *Wework Galería Vivo*. Obtenido de Wework: https://www.wework.com/es-ES/buildings/galeria-vivo--santiago-de-chile/reserve?capacity=1&start_date=2021-09-02
- Servicio de Impuestos Internos de Chile. (1 de enero de 2020). *Regímenes Tributarios*. Obtenido de Servicio de Impuestos Internos de Chile: https://www.sii.cl/destacados/modernizacion/tipos_regimenes_mt.html

15 ANEXO 1 - Guía de normas gráficas de la Universidad de Chile

Se presenta a modo referencial la guía de normas gráficas de la Universidad de Chile, disponible en su sitio web^{lix}.



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CONFORMACIÓN DEL SISTEMA VISUAL UNIVERSIDAD DE CHILE.....	4
DIAGRAMACIÓN DEL IMAGOTIPO Y GRILLA DE CONSTRUCCIÓN	7
USO DEL COLOR.....	9
FAMILIA TIPOGRÁFICA.....	15
REDUCCIÓN	16
EJEMPLOS DE APLICACIÓN INCORRECTA DEL IMAGOTIPO.....	17
USO DE BANDA DE COLOR COMO FONDO.....	19
SUGERENCIAS DE IMAGOTIPO + UNIDADES	20
ELEMENTOS GRÁFICOS DE CARÁCTER INSTITUCIONAL.....	23
LINK DE DESCARGA IDENTIDAD CORPORATIVA U. DE CHILE.....	24

*Manual diseñado por DIRCOM
Dirección de Comunicaciones
Vicerrectoría de Extensión y Comunicaciones*

*Agradecimientos a SISIB
Dirección de Servicios de Información y Bibliotecas
Vicerrectoría de Asuntos Académicos*

Universidad de Chile, 2017

INTRODUCCIÓN

El presente manual pone a disposición de los usuarios estándares respecto de la utilización del escudo (isotipo) y texto (logotipo) de la Universidad de Chile en la expectativa de contribuir a un uso más regular y unificado de su aplicación.

Se detallan a continuación su construcción, disposición, elementos gráficos y algunos ejemplos de incorporación a piezas. También se sugiere cómo utilizar el imagotipo en conjunto con el nombre de unidades de la Universidad.

En el manual se puede encontrar un link de descarga para una carpeta comprimida que contiene las versiones oficiales, de manera de facilitar su distribución.

CONFORMACIÓN DEL SISTEMA VISUAL UNIVERSIDAD DE CHILE

Escudo (Isotipo)

Primer elemento que conforma la identidad corporativa. Su distribución en cuanto a formas y colores es inalterable. El actual escudo fue fijado por Decreto Universitario del 13 de diciembre de 1991.

Descripción heráldica:

“Cuartel superior derecho; la balanza sujeta por una espada en plata, fondo sinople (verde), representa a la Facultad de Leyes y Ciencias Políticas, actual Facultad de Derecho; cuartel superior izquierdo: el bastón y la serpiente de Esculapio de su color, fondo de oro (amarillo), representa a la Facultad de Medicina, hoy Facultad del mismo nom-

bre; cuartel inferior derecho: un hemisferio iluminado por una estrella radiante de cinco puntas en plata, debajo compás en oro y escuadra en plata, fondo de gules (rojo), representa a la Facultad de Ciencias Matemáticas y Físicas, actual Facultad de Ciencias Físicas y Matemáticas; cuartel inferior izquierdo: dos libros acostados sobre ellos uno abierto y atrás la llama de una antorcha, todo de su color, fondo azul (azul), representa a la Facultad de Filosofía y Humanidades, hoy Facultad del mismo nombre; Escusón central: en círculo una serpiente que se muerde la cola, en el campo el ojo del Creador inserto en un triángulo, todo de plata (blanco), representa a la Facultad de Teología. Lleva como timbre estrella radiante de cinco puntas en plata”.



CONFORMACIÓN DEL SISTEMA VISUAL UNIVERSIDAD DE CHILE

Texto (Logotipo)

Segundo elemento que conforma la identidad gráfica. Su alineación y distribución son inalterables. Uso de mayúscula en todos los casos.

La tipografía de nombre Timeless, de carácter gratuita, fue elegida ya que por sus características connota tradición y confiabilidad. Sus formas simples y definidas permiten buena legibilidad en soportes impresos y digitales.

UNIVERSIDAD DE CHILE

CONFORMACIÓN DEL SISTEMA VISUAL UNIVERSIDAD DE CHILE

Isotipo + Logotipo= Imagotipo

Es el conjunto visual formado por el escudo más la representación tipográfica del nombre (Universidad de Chile). Su unidad conforma la identidad corporativa de nuestra Institución. Se propone utilizar en conjunto, especialmente cuando existen marcas de otras instituciones en una misma pieza gráfica. La excepción puede darse cuando exista como identidad única o primera en jerarquía en un soporte, siempre que el texto "Universidad de Chile" aparezca destacado dentro de los llamados o contenidos.



← VOLVER AL ÍNDICE

MANUAL DE NORMAS GRÁFICAS / Identidad Corporativa de la Universidad de Chile | 6

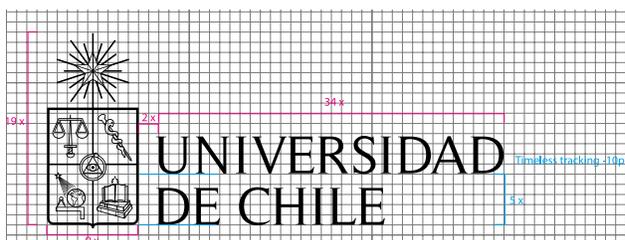
DIAGRAMACIÓN DEL IMAGOTIPO Y GRILLA DE CONSTRUCCIÓN

Versión horizontal

Se denomina de esta forma al escudo y al texto "Universidad de Chile" situado a su derecha y en dos líneas ("UNIVERSIDAD" arriba y "DE CHILE" abajo), justificado a la izquierda. El logotipo tiene una altura aproximada del 46% con respecto al isotipo, considerando la misma base para ambos.

Se define medida "x" para encajar en grilla de construcción:

- Altura de escudo: 19x
- Ancho de escudo: 9x
- Altura de texto: 8,74x aprox.
- Ancho de texto: 34x
- Interlineado de texto: 1 1/3x aprox.
- Separación entre escudo y texto: 2x



** Se debe privilegiar esta versión al aplicar la identidad visual en un soporte.*

← VOLVER AL ÍNDICE

MANUAL DE NORMAS GRÁFICAS / Identidad Corporativa de la Universidad de Chile | 7

DIAGRAMACIÓN DEL IMAGOTIPO Y GRILLA DE CONSTRUCCIÓN

Versión vertical

Se denomina de esta forma al escudo y al texto "Universidad de Chile" situado bajo este. El texto aparece en dos líneas ("UNIVERSIDAD" arriba y "DE CHILE" abajo), centrado al escudo. El logotipo tiene una altura aproximada del 39,5% con respecto al isotipo.

Se define medida "x" para encajar en grilla de construcción:

- Altura de escudo: 19x
- Ancho de escudo: 9x
- Altura de texto: 7,5x aprox.
- Ancho de texto: 28x
- Interlineado de texto: 1 1/2x aprox.
- Separación entre escudo y texto: 2x



USO DEL COLOR

Los colores institucionales son los códigos cromáticos que definen la identidad visual y han de ser asociados automáticamente a la imagen de la Universidad de Chile. Es fundamental que siempre se reproduzcan con fidelidad para evitar confusión.

Versión alto contraste

El imagotipo en esta versión puede utilizarse en colores negro o blanco al 100%. Si el diseño de la gráfica lo requiere, este porcentaje puede modificarse, cautelando no perder legibilidad. Esta versión lineal también puede utilizarse en el mismo color azul pantone del escudo (287c).



USO DEL COLOR



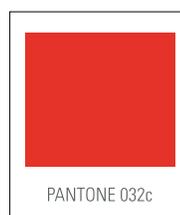
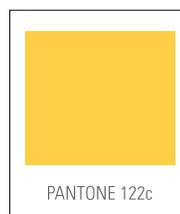
[← VOLVER AL ÍNDICE](#)

MANUAL DE NORMAS GRÁFICAS / Identidad Corporativa de la Universidad de Chile | 10

USO DEL COLOR

Versión color

Cuando el escudo va a color, el uso de este se indicará por la biblioteca Pantone solid coated de la siguiente forma:



[← VOLVER AL ÍNDICE](#)

MANUAL DE NORMAS GRÁFICAS / Identidad Corporativa de la Universidad de Chile | 11

USO DEL COLOR

Para determinar su correspondencia con los modos RGB y CMYK, se utilizan los siguientes perfiles de color:

Para RGB se utiliza perfil sRGB

Equivalencias

Azul: R0 / G75 / B147

Amarillo: R255 / G212 / B68

Verde: R0 / G126 / B71

Rojo: R230 / G51 / B41

Para CMYK se utiliza perfil Coated FOGRA39

Equivalencias

Azul: C100 / M67,84 / Y0 / K12,16

Amarillo: C0 / M16,86 / Y80 / K0

Verde: C100 / M0 / Y85,1 / K23,92

Rojo: C0 / M90,2 / Y85,88 / K0

** Según el perfil y la versión de los programas gráficos, la conversión de los colores puede presentar pequeñas variaciones.*



UNIVERSIDAD
DE CHILE



UNIVERSIDAD
DE CHILE

[← VOLVER AL ÍNDICE](#)

MANUAL DE NORMAS GRÁFICAS / Identidad Corporativa de la Universidad de Chile | 12

USO DEL COLOR

El trazo del escudo y el texto deben ser siempre negro o blanco al 100% (dependiendo del color de fondo y privilegiando legibilidad). El color de relleno de la estrella es negro al 20%.



UNIVERSIDAD
DE CHILE



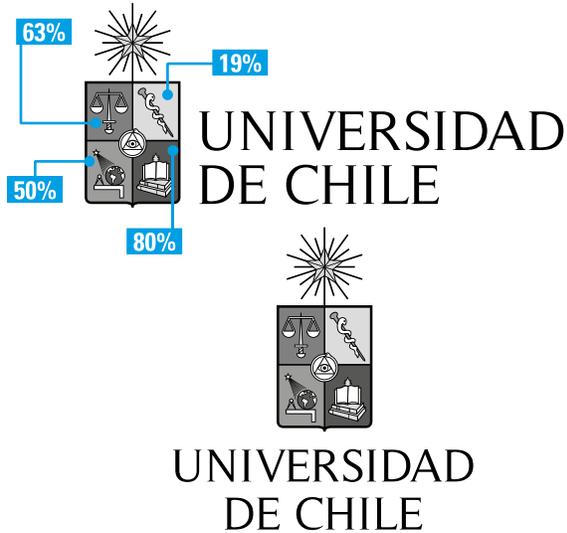
UNIVERSIDAD
DE CHILE

[← VOLVER AL ÍNDICE](#)

MANUAL DE NORMAS GRÁFICAS / Identidad Corporativa de la Universidad de Chile | 13

Versión escala de grises

Si la pieza gráfica lo requiere, es posible utilizar esta alternativa, siempre y cuando se mantengan los porcentajes de negro establecidos:



FAMILIA TIPOGRÁFICA

Tipografía Timeless

Para el logotipo se utiliza Timeless Regular:

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
 abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
 1234567890; !#\$%/&*(-)

También se puede encontrar en su versión Bold:

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890; !#\$%/&*(-)

Sólo para formatos que así lo requieran, el tamaño mínimo para la versión horizontal del imagotipo es de 1 cm y para la versión vertical 1,5 cm.



EJEMPLOS DE APLICACIÓN INCORRECTA DEL IMAGOTIPO

No realizar cambios en el orden de los elementos, alterar proporciones entre texto y escudo, ni deformar el original, como en los siguientes ejemplos incorrectos:



EJEMPLOS DE APLICACIÓN INCORRECTA DEL IMAGOTIPO

No utilizar versiones que no estén especificadas en este manual, ya que no cuentan con los derechos de uso. La cantidad de versiones que circulan en internet sólo contribuye al desorden y falta de coherencia, como en los siguientes ejemplos incorrectos:



No utilizar otros códigos cromáticos:



[← VOLVER AL ÍNDICE](#)

MANUAL DE NORMAS GRÁFICAS / Identidad Corporativa de la Universidad de Chile 18

USO DE BANDA DE COLOR COMO FONDO

Esta alternativa de diseño soluciona de manera sencilla el uso del imagotipo sobre fondos con fotografías y texturas. Siempre debe utilizarse junto a la versión alto contraste (1 color).

Se sugiere color de fondo, principalmente en azul pantone 287, pero también puede aplicarse al código de color de la pieza gráfica, mientras el imagotipo sea negro o blanco al 100%.



Ejemplo:



[← VOLVER AL ÍNDICE](#)

MANUAL DE NORMAS GRÁFICAS / Identidad Corporativa de la Universidad de Chile 19

SUGERENCIAS DE IMAGOTIPO + UNIDADES

A modo de sugerencia, se presentan algunas alternativas de disposición. Es importante otorgar primera jerarquía al texto "Universidad de Chile", de manera que lo primero que se reconozca sea la institución y luego la unidad.

Se intenta resolver diagramación para escudo más unidad y un segundo ejemplo que incluye subunidad. Con respecto al imagotipo original, esta sería la única excepción para alterar tamaños y disposición, con el objetivo de generar alternativas que puedan adaptarse a distintos formatos.

Como se aprecia, siguen estructura según grilla y respetan tamaños de tipografía, independientemente de la extensión del nombre (se adjuntan editables en Ilustrador para su aplicación por las distintas unidades universitarias).



UNIVERSIDAD DE CHILE
Vicerrectoría de Asuntos Académicos

ESCUDO + UNIDAD



UNIVERSIDAD DE CHILE
Vicerrectoría de Asuntos Académicos



UNIVERSIDAD DE CHILE
Vicerrectoría de Asuntos Académicos
DEMRE / Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educativo

ESCUDO + UNIDAD + SUBUNIDAD



UNIVERSIDAD DE CHILE
Vicerrectoría de Asuntos Académicos
DEMRE
Departamento de Evaluación, Medición y Registro Educativo

[VOLVER AL ÍNDICE](#)

MANUAL DE NORMAS GRÁFICAS / Identidad Corporativa de la Universidad de Chile 20

SUGERENCIAS DE IMAGOTIPO + UNIDADES



UNIVERSIDAD DE CHILE
Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional

ESCUDO + UNIDAD



UNIVERSIDAD DE CHILE
Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional



UNIVERSIDAD DE CHILE
Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional
STI / Dirección de Servicios de Tecnologías de Información y Comunicaciones

ESCUDO + UNIDAD + SUBUNIDAD



UNIVERSIDAD DE CHILE
Vicerrectoría de Asuntos Económicos y Gestión Institucional
STI
Dirección de Servicios de Tecnologías de Información y Comunicaciones

[VOLVER AL ÍNDICE](#)

MANUAL DE NORMAS GRÁFICAS / Identidad Corporativa de la Universidad de Chile 21

SUGERENCIA DE IMAGOTIPO + VARIAS UNIDADES EN UN SOPORTE

Con esta alternativa de diseño se pretende utilizar un solo escudo (de manera de no reiterarlo como sucede a menudo en afiches) e indicar de forma ordenada las unidades participantes, siempre y cuando pertenezcan a la Universidad de Chile.



UNIVERSIDAD
DE CHILE

Vicerrectoría
de Asuntos
Académicos

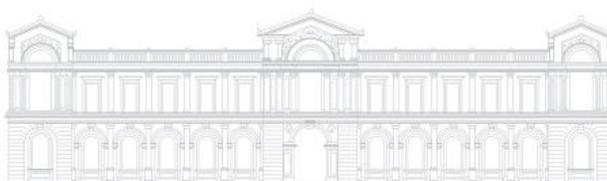
Vicerrectoría
de Asuntos Económicos
y Gestión Institucional

ELEMENTOS GRÁFICOS DE CARÁCTER INSTITUCIONAL

Como una forma de generar mayor pertenencia a través de la imagen, se propone el uso de elementos anexos en piezas gráficas institucionales. Su uso puede ser por separado o en conjunto. Tener en cuenta que no forman parte del imagotipo ni lo reemplazan, sólo son un complemento en caso de que el diseño lo amerite.

Casa Central y su fachada trazada, elemento que simboliza a toda la comunidad de la Universidad de Chile.

Barra, que incorpora los mismos colores del escudo y que funciona como soporte o separador visual en un soporte gráfico.



LINK DE DESCARGA IDENTIDAD CORPORATIVA U. DE CHILE

Al hacer clic sobre la carpeta o copiando el link en su navegador, se descargará un archivo comprimido .zip, que contiene lo siguiente:

01 escudo-uchile-editables

(archivo en Illustrator y pdf con todas las versiones)

02 escudo-uchile-jpg

(300 dpi)

03 escudo-uchile-fondo-transparente

(.png / 300dpi)

04 escudo-uchile-unidades

(archivo en Illustrator con sugerencia de diagramación para escudo, unidades y subunidades)

05 tipografía-timeless

06 elementos-institucionales

(Casa Central y barra de colores, en formato editable y jpg)



link de la descarga:

www.dircom.uchile.cl/escudo_uchile_oficial.zip

[← VOLVER AL ÍNDICE](#)

MANUAL DE NORMAS GRÁFICAS / Identidad Corporativa de la Universidad de Chile

24

16 ANEXO 2 – Encuesta

Preguntas encuesta

1. ¿Su empresa tiene un manual o guía de marca?
 - Sí
 - No
2. ¿Es un archivo digital como un PDF, por ejemplo, o un documento impreso?
 - Documento impreso
 - Archivo digital
3. ¿Con qué frecuencia se actualiza la guía de marca?
 - Cada vez que hay un cambio en la marca
 - Tiempo después de un cambio en la marca
 - Casi nunca
4. ¿Está actualizada en este momento?
 - Sí
 - No

5. ¿Cuánta gente usa la guía de marca? (Incluyendo la o las agencias con que trabajan)
- 1 a 5 personas
 - 6 a 10 personas
 - 11 a 15 personas
 - Más de 15 personas
6. La guía de marca ¿es conocida por todos los que debieran conocerla?
- Sí
 - No
7. ¿Con qué frecuencia se crean piezas de comunicación para campañas o acciones de marketing tales como videos, banners, gráficas, publicaciones en redes sociales?
- Sólo algunas veces al año, cuando hacemos campañas
 - Todas las semanas
 - Todos los días
8. ¿Cómo gestionan o administran estos elementos digitales como logos, videos banners o piezas gráficas para redes sociales?
- Están dispersos en varios computadores de las personas que los crean/usan
 - Hay una persona dentro de la empresa que está a cargo de eso
 - Los administra la agencia con la que trabajamos
 - Otro _____
9. ¿Su empresa estaría dispuesta a contratar un servicio de gestión de archivos digitales de marca? El servicio consistiría en una plataforma que almacenará en forma organizada todos los archivos digitales que forman parte de la identidad de marca de la empresa/producto y de las distintas acciones de comunicación que se realizan tales como videos, frases de radio, piezas gráficas, etc. La plataforma dará acceso a quienes sea necesario de acuerdo con su perfil.
- Sí
 - No
10. ¿Hay alguna característica especial que usted quisiera obtener además del servicio detallado?
- _____
11. ¿Cómo preferiría pagar por este servicio?
- Preferiría pagar un valor fijo

- Preferiría pagar un valor variable que se ajuste a nuestra necesidad, de acuerdo con ciertos factores como número de usuarios, capacidad de almacenaje y cantidad de marcas incluidas en el servicio
- Se lo exigiría a la agencia con la que trabajamos como parte de sus servicios

12. ¿Con qué frecuencia preferiría pagar el servicio?

- Pago del valor total mes a mes
- Un pago anual con un descuento asociado
- Un valor más alto por una sola vez en la vida

13. Si contratara este servicio, ¿es importante para usted el origen de la empresa? Considere aspectos como la confiabilidad en el tratamiento de los datos o la facturación.

- Preferiría que fuera una empresa establecida en Chile
- Me es indiferente si es una empresa chilena o extranjera sin representación en Chile

14. Elija la opción que mejor describa su empresa

- Es una microempresa (facturación de hasta 2.400 UF anuales)
- Es una pequeña empresa (facturación desde 2.400,01 UF hasta 25.000 UF anuales)
- Es una mediana empresa (facturación desde 25.000,01 UF hasta 100.000 UF anuales)
- Es una empresa grande (facturación desde 100.000,01 UF)

15. Elija la opción que mejor describa su empresa

- Es una empresa mono marca (sus productos y/o servicios se agrupan en torno a una sola marca)
- Es una empresa multi marca (sus productos y/o servicios se agrupan en torno a varias marcas) con entre 2 y 10 marcas
- Es una empresa multi marca (sus productos y/o servicios se agrupan en torno a varias marcas) con más de 10 marcas

16. Describa su rol en la empresa

- Es dueño/a o socio/a de la empresa
- Ocupa cargo de nivel ejecutivo o gerencial
- Ocupa cargo de nivel profesional
- Otro__

17. Describa su relación con el uso de logos o creación de piezas audiovisuales o gráficas dentro de la empresa

- Participo de alguna manera en el proceso creación de piezas gráficas y/o audiovisuales

- Solo valido piezas gráficas y/o audiovisuales
- No participo en el proceso de creación de piezas gráficas y/o audiovisuales

17 ANEXO 3 - Cálculo del capital de trabajo

El cálculo del capital de trabajo se hizo en base al método del déficit acumulado máximo.

	M0	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M13	M14	M15	M16	M17	M18	M19	M20	M21	M22	M23	M24	M25	M26	M27	M28	M29		
Ingreso por venta con IVA	0		204.813	409.627	751.533	751.533	956.346	1.298.252	1.298.252	1.868.095	1.868.095	1.868.095	1.868.095	2.693.436	2.693.436	4.267.092	4.720.968	5.723.138	6.066.030	7.068.200	7.411.092	8.530.872	9.327.639	9.875.934	10.218.825	10.248.190	10.248.190	10.248.190	10.248.190	10.248.190		
VP5		185.298	185.298	185.298	185.298	185.298	185.298	185.298	185.298	185.298	185.298	185.298	185.298	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832	185.832
SSD		243.594	243.594	243.594	243.594	243.594	243.594	243.594	243.594	243.594	243.594	243.594	243.594	244.296	244.296	244.296	244.296	244.296	244.296	244.296	244.296	244.296	244.296	244.296	244.296	244.296	244.296	244.296	244.296	244.296	244.296	244.296
Almacenamiento		0	28.315	56.630	127.418	127.418	155.734	226.522	226.522	368.098	368.098	368.098	368.098	511.142	511.142	780.912	809.309	937.094	1.008.086	1.135.872	1.206.864	1.448.237	1.547.626	1.647.014	1.718.006	1.722.943	1.722.943	1.722.943	1.722.943	1.722.943	1.722.943	1.722.943
Oficina Cowork		48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830	48.830
Director		1.943.200	1.957.537	1.971.874	1.995.807	1.995.807	2.010.144	2.034.078	2.034.078	2.073.967	2.073.967	2.073.967	2.073.967	2.137.341	2.137.341	2.247.496	2.279.268	2.349.420	2.373.422	2.443.574	2.467.576	2.545.961	2.601.735	2.640.115	2.664.118	2.671.773	2.671.773	2.671.773	2.671.773	2.671.773	2.671.773	2.671.773
GAV con IVA		219.753	219.753	219.753	219.753	219.753	219.753	219.753	219.753	219.753	219.753	219.753	219.753	220.387	220.387	220.387	220.387	220.387	220.387	220.387	220.387	220.387	220.387	220.387	220.387	220.387	220.387	220.387	220.387	220.387	220.387	220.387
Marketing con IVA		0	36.559	73.118	134.149	134.149	170.708	231.738	231.738	333.455	333.455	333.455	333.455	480.778	480.778	761.676	842.693	1.021.580	1.082.786	1.261.674	1.322.880	1.522.761	1.664.984	1.762.854	1.824.060	1.829.302	1.829.302	1.829.302	1.829.302	1.829.302	1.829.302	
IVA inversión		(3.253.400)								(58)																						
FLUJO CON IVA		-3.253.400	-2.640.675	-2.515.073	-2.389.471	-2.203.317	-2.203.317	-2.077.715	-1.891.560	-1.891.560	-1.605.482	-1.604.899	-1.604.899	-1.604.899	-1.135.310	-1.135.310	-222.477	90.214	715.559	902.250	1.527.595	1.714.286	2.314.429	2.813.810	3.126.465	3.313.156	3.165.812	3.165.812	3.165.812	3.165.812	3.165.812	
FLUJO ACUMULADO		-3.253.400	-5.894.075	-8.409.148	-10.798.619	-13.001.935	-15.205.252	-17.282.967	-19.174.527	-21.066.087	-22.671.569	-24.276.468	-25.881.367	-27.486.266	-28.621.575	-29.756.885	-29.878.163	-29.889.149	-29.173.589	-28.271.340	-26.743.744	-25.029.458	-22.715.029	-19.901.219	-16.774.754	-13.461.599	-10.295.787	-7.129.975	-3.864.162	-798.350	2.367.462	

18 ANEXO 4 - Festel Grid

		1	0,5	0	-0,5	-1	Resultado
Tecnología	Madurez de la tecnología	Aún en fase experimental inicial	Exitosa a escala de laboratorio	Exitosa en plan piloto	Exitosa en demostración	Exitosa en aplicación	0,5
	Ventajas competitivas de la tecnología	Sin ventajas	No identificables con claridad	Ventajas en costo o calidad	Ventajas en costo y calidad	Ventajas en costos y calidad significativas	-0,5
	Reputación del equipo técnico	Sin reputación	Baja	Moderada	Buena	Muy buena	1
	Patente	Sin patente aplicable	Primera solicitud de patente	Patente cercana a ser aprobada	Patente aprobada	Amplio portafolio de patentes	1
Producto	Beneficio del producto	Sin beneficios	Beneficio no identificable claramente	Beneficio claramente identificable	Beneficio confirmado por primeros clientes	Beneficios confirmados por numerosos clientes	0
	Propuesta de valor única	Propuesta de valor no identificable	Propuesta de valor no identificable claramente	Propuesta de valor claramente identificable	Propuesta de valor confirmada por primeros clientes	Propuesta de valor confirmada por numerosos clientes	0
	Escalabilidad	Muy baja	Baja	Moderada	Alta	Muy alta	0
	Competencia	Fuerte competencia	Fuerte competencia potencial	Competencia moderada	Baja competencia	Baja competencia en largo plazo	0,5
Implementación	Plan de negocio	Injustificable	Con preguntas abiertas	Plausible	Probado ocasionalmente	Probado frecuentemente	0
	Plan de desarrollo técnico	Injustificable	Difícil de justificar	Justificable	Realizable	Muy realizable	0
	Plan de marketing	Injustificable	Difícil de justificar	Justificable	Realizable	Muy realizable	0
	Plan de desarrollo de negocio	Injustificable	Difícil de justificar	Justificable	Realizable	Muy realizable	0
Organización	Competencia del equipo de administración	Con debilidades importantes	Con algunas debilidades	Completo	Completo y competente	Completo y muy competente	0,5
	Ubicación de oficina central	Mal ubicado	Se puede mejorar	Está bien	Tiene ventajas	Muchas ventajas	-0,5
	Competencia del equipo asesor	Muy bajo nivel	Bajo nivel	Moderado nivel	Alto nivel	Muy alto nivel	0,5
	Eficiencia de procesos	Ineficiente	No tan ineficiente	Eficiente	Muy eficiente	Excepcionalmente eficiente	0
Finanzas	Plan de ventas	Injustificable	Difícil de justificar	Justificable	Conservador	Muy conservador	-0,5
	Plan de costos	Injustificable	Difícil de justificar	Justificable	Conservador	Muy conservador	0
	Rentabilidad	Baja rentabilidad esencial	Riesgo de baja rentabilidad	Rentabilidad promedio	Alta rentabilidad temporal	Alta rentabilidad esencial	-0,5
	Liquidez	Recursos para el próximo año no están asegurados	Recursos para el próximo año están asegurados	Recursos para los próximos 2 años están asegurados	Recursos para los próximos 3 años están asegurados	Recursos para los próximos 4 años están asegurados	1
						TOTAL	3

Tabla 26 - Festel Grid

-
- i (Aaker, 1995)
ii (Cambridge University Press, 2021)
iii (Asociación de Agencias de Medios de Chile, 2021)
iv (Cámara de Comercio de Santiago, 2020)
v (BID - OEA, 2020)
vi (Subtel Chile, 2021)
vii (Orellana, 2020)
viii (Randstad, 2020)
ix (Orellana, 2020)
x (Matsuura, 2003); (Mauthe & Thomas, 2004)
xi (Martech Alliance, 2021)
xii (Hovorka, 2017)
xiii (Ocean Tomo, 2021)
xiv (Lischer, 2021)
xv (Dopson, 2019)
xvi (BBVA Research, 2020)
xvii (CORFO - CCS, 2020)
xviii (Aguilar, 1967)
xix (Porter, 1979)
xx (Schiffman & Lazar Kanuk, 2005)
xxi (Kholghi, 2021)
xxii (Kotler & Armstrong, 2007)
xxiii (Osterwalder, Value Proposition Design, 2014)
xxiv (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010)
xxv (Ries, 2011)
xxvi (Damodaran, Investment Valuation, 2012)
xxvii (Senado de Chile, 2019)
xxviii (Servel Chile, 2020)
xxix (Schoenberg, 2020)
xxx (Worldometer, 2021)
xxxi (Criteria, 2021)
xxxii (The Economist Intelligence Unit, 2021)
xxxiii (World Bank, 2021)
xxxiv (van der Wurff, Bakker, & Picard, 2008)
xxxv (PWC, 2020)
xxxvi (Merian, 2017)
xxxvii (Thaddeus-Johns, 2021)
xxxviii (Ferguson, 2014)
xxxix (CoSchedule, 2021)
xl (Brown, 2016)
xli (Servicio de Impuestos Internos de Chile, 2020)
xlii (Ries, 2011)
xliii (Mordor Intelligence, 2021)
xliv (Megatime, 2021)
xlv (Moorman, 2017)
xlvi (Llamas Fernández & Fernández Rodríguez, 2018)
xlvii (Manuel, 2017)
xlviii (Ministerio de Hacienda de Chile, 2021)

-
- xlix (Rogers, 1962)
 - l (Schwinum, 2021)
 - li (Wework, 2021)
 - lii (Servicio de Impuestos Internos de Chile, 2020)
 - liii (Baena Toro, 2014)
 - liv (RocaSalvatella, 2019)
 - lv (Investing.com, 2021)
 - lvi (Fernandez, de Apellániz, & Acín, 2020)
 - lvii (Damodaran, Betas by sector, 2021)
 - lviii (Festel, Wuermseher, & Cattaneo, 2013)
 - lix (Universidad de Chile, 2017)