



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

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ESCALAMIENTO DE UNA AGENCIA DE
MARKETING DIGITAL**

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

FRANCISCO CIENFUEGOS GSCHWIND

**PROFESOR GUÍA:
MANUEL VERGARA TRINCADO**

**INTEGRANTES DE LA COMISIÓN:
DANIEL ESPARZA CARRASCO
WLADIMIR REYES MUÑOZ**

**SANTIAGO DE CHILE
2023**

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ESCALAMIENTO DE UNA AGENCIA DE MARKETING DIGITAL

El objetivo del presente documento es desarrollar un plan estratégico que permita a Convertible, una agencia de marketing digital que actualmente opera en Chile, identificar oportunidades de crecimiento en Chile u otro país a seleccionar, determinando además el payback para un potencial inversionista.

La empresa por analizar cuenta con cerca de seis años de operación, aunque recién al cierre del año 2022 presentaba sus primeras utilidades. La elaboración de este trabajo busca generar planes de acción que permitan en un plazo de tres años convertir esta compañía en un negocio rentable.

Para el logro de lo anterior se analizará tanto el microentorno como el macroentorno, mediante herramientas como modelo de negocios CANVAS, Análisis PEST y 5 Fuerzas Competitivas de Porter y análisis FODA. Con lo anterior, se realizará un análisis de matriz CAME, lo que dará origen a un nuevo CANVAS Business Model. Terminado esto, se realizarán una serie de recomendaciones de cambios estratégicos y operacionales que hagan posible la ejecución del nuevo CANVAS Business Model, para posteriormente pasar a realizar un análisis de los flujos que generarían los cambios propuestos.

El último hito mencionado permitirá realizar una evaluación económica de implementar el proyecto, basada en los flujos incrementales asociados.

Los hallazgos obtenidos de lo anterior confirman que el camino más atractivo para Convertible es centrar su crecimiento en Chile, realizando acciones fundamentalmente en cuanto al área de personas y a la buena gobernanza corporativa. De esta manera, dichos cambios facilitarían un crecimiento hacia la rentabilidad en un plazo de tres años. El proyecto evaluado entrega un VAN positivo de \$8.572 (millones de pesos chilenos) y se sugiere hacerlo teniendo en cuenta algunas consideraciones específicas que permitan manejar de manera correcta el riesgo potencial.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	1
2.	DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR, LA OPORTUNIDAD.....	3
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
4.	PREGUNTAS CLAVE Y FACTORES CRÍTICOS	6
5.	OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS	7
5.1	Objetivo general.....	7
5.2	Objetivos específicos	7
5.3	Resultados esperados	7
1.	ALCANCE	8
2.	MARCO CONCEPTUAL	9
3.	METODOLOGÍA	11
4.	ANÁLISIS INTERNO Y MICROENTORNO.....	13
9.1	NOMBRE	13
9.2	FIGURA JURÍDICA.....	13
9.3	HISTORIA.....	13
9.4	ORGANIGRAMA	13
9.5	PRODUCTOS Y SERVICIOS:.....	15
9.6	VENTAS, ESTRUCTURA DE COSTOS, UTILIDADES	15
9.7	IDENTIFICACIÓN DEL CORE DEL NEGOCIO Y PROPUESTA DE VALOR	16
9.7.1	SEGMENTOS DE MERCADO	17
9.7.2	PROPUESTAS DE VALOR.....	19
9.7.3	CANALES	22
9.7.4	RELACIONES CON CLIENTES.....	23
9.7.5	FUENTES DE INGRESOS.....	24
9.7.6	RECURSOS CLAVE	25
9.7.7	ACTIVIDADES CLAVE.....	25
9.7.8	ASOCIACIONES CLAVE	26
9.7.9	ESTRUCTURA DE COSTES	27
5.	DESCRIPCIÓN DEL MERCADO	28
10.1	CHILE	28
10.2	LATINOAMÉRICA	29
10.3	LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS.....	30

10.4 ANÁLISIS DE COMPETIDORES.....	32
6. ANÁLISIS MACROENTORNO.....	36
11.1 ANÁLISIS PEST.....	36
11.1.1 POLÍTICO.....	36
11.1.2 ECONÓMICO.....	37
11.1.3 SOCIOCULTURALES.....	38
11.1.4 TECNOLÓGICOS.....	39
11.2 CINCO FUERZAS DE PORTER.....	40
11.2.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES: ALTA.....	40
11.2.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES: ALTA.....	40
11.2.3 AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS: ALTA.....	40
11.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR: BAJA.....	40
11.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE: MEDIA.....	41
11.3 ANÁLISIS FODA.....	42
11.3.1 FORTALEZAS.....	42
11.3.2 DEBILIDADES.....	43
11.3.3 OPORTUNIDADES.....	43
11.3.4 AMENAZAS.....	43
7. PLAN ESTRATÉGICO.....	45
12.1 MATRIZ CAME.....	45
12.1.1 CORREGIR DEBILIDADES.....	45
12.1.2 AFRONTAR AMENAZAS.....	45
12.1.3 MANTENER FORTALEZAS.....	46
12.1.4 EXPLOTAR OPORTUNIDADES.....	46
12.2 CANVAS BUSINESS MODEL - DESEABLE.....	46
12.2.1 SEGMENTOS DE MERCADO.....	47
12.2.2 PROPUESTAS DE VALOR.....	49
12.2.3 CANALES.....	50
12.2.4 RELACIONES CON CLIENTES.....	50
12.2.5 FUENTES DE INGRESOS.....	50
12.2.6 RECURSOS CLAVE.....	51
12.2.7 ACTIVIDADES CLAVE.....	51
12.2.8 ASOCIACIONES CLAVE.....	51
12.2.9 ESTRUCTURA DE COSTES.....	52

12.3 CONCLUSIONES	52
8. PLAN OPERACIONAL	54
13.1 MODIFICACIONES AL GOBIERNO CORPORATIVO.....	54
13.2 CAMBIOS EN EL MODELO DE NEGOCIOS	56
9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS	59
10. PLAN FINANCIERO	62
15.1 COSTOS PROYECTADOS	62
15.2 INGRESOS PROYECTADOS	64
15.3 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	67
15.3.1 TASA DE DESCUENTO	67
15.3.2 FLUJO DE CAJA PROYECTADO.....	68
15.3.3 RESUMEN DE INDICADORES.....	70
15.3.4 ESCENARIOS.....	71
15.3.5 CONCLUSIONES FINANCIERAS.....	72
11. CONCLUSIONES.....	73
12. BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXO A. LISTADO DE CLIENTES DICIEMBRE 2021	76
ANEXO B. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN REALIZADA A CLIENTES	77
ANEXO C. RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN ABRIL 2021	80
ANEXO D. RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AGOSTO 2021	80
ANEXO E. GASTO PUBLICITARIO EN MILLONES DE PESOS.....	81
ANEXO F. FLUJO DE CAJA OPTIMISTA.....	82
ANEXO G. FLUJO DE CAJA PESIMISTA.....	83
ANEXO H. COTIZACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.....	84

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Distribución de gasto publicitario 2021	1
Ilustración 2. Ingresos y Costos Directos (en miles de pesos chilenos) 2017-2022	3
Ilustración 3: Organigrama Actual	14
Ilustración 4. Lienzo de Canvas Business Model	17
Ilustración 5. Distribución de clientes B2B	18
Ilustración 6. Embudo Ejemplo.....	20
Ilustración 7. Criterios de Ranking Doing Business.....	30
Ilustración 8. Resumen análisis PEST	40
Ilustración 9. Lienzo de Modelo de Negocios buscado	52
Ilustración 10. Organigrama propuesto	59
Ilustración 11. Relación entre ingresos de performance y cantidad de trabajadores	65
Ilustración 12. Distribución de fuentes de ingresos	67

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Evolución satisfacción de clientes 2020-2022	4
Tabla 2. Comparación entre países seleccionados	31
Tabla 3. Análisis FODA	44
Tabla 4. Sueldos nuevos roles	62
Tabla 5. Gasto en personas 2023-2025 (en miles de pesos chilenos)	63
Tabla 6. Gastos de Outsourcing Administrativo (en miles de pesos chilenos)	63
Tabla 7. Ingresos Performance y Costos Directos 2018-2022 (en miles de pesos chilenos)	63
Tabla 8. Crecimiento de ingresos 2019-2021	64
Tabla 9. Proyección de ingresos 2023-2025 (miles de pesos chilenos)	64
Tabla 10. Ingresos generados por trabajador (en miles de pesos chilenos)	65
Tabla 11. Ingresos proyectados Performance Marketing (en miles de pesos chilenos)	65
Tabla 12. Ingresos proyectados 2022-2024 (en miles de pesos chilenos)	67
Tabla 13. Proyección de flujos a tres años (en miles de pesos chilenos)	69
Tabla 14. Flujos proyectados con capital de trabajo (miles de pesos chilenos)	70
Tabla 15. Resumen indicadores Ev. de Proyecto	70
Tabla 16. Sensibilización de VAN (miles de pesos chilenos)	71

1. INTRODUCCIÓN

El documento explorará parte de la historia de una empresa de marketing digital, sus perspectivas de crecimiento, y aquellos aspectos que le han dificultado la obtención de rentabilidad. Lo anterior, con el objetivo de conocer oportunidades de expansión que puede encontrar en Chile u otros países de Latinoamérica, explorando la inversión necesaria para esta expansión y las posibilidades de financiamiento para llevarla a cabo.

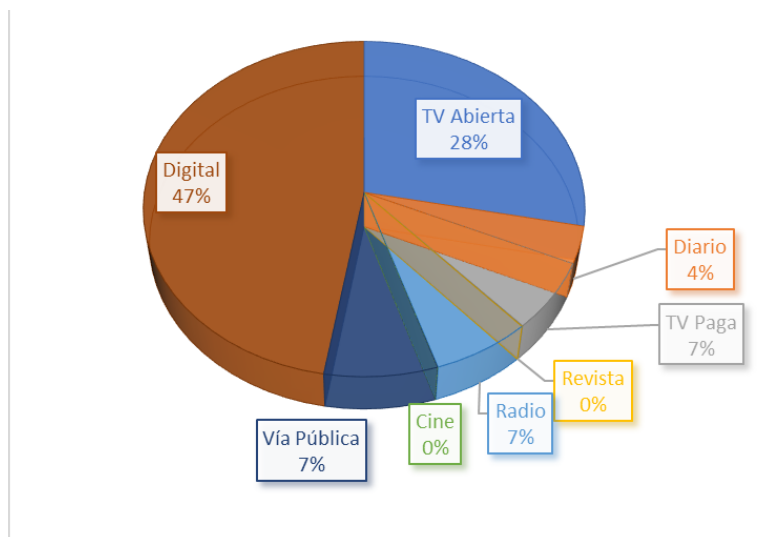
La empresa por examinar se llama Convertible, y es una agencia de marketing digital que cuenta a diciembre de 2022 con 38 clientes activos.

Convertible SpA fue fundada el día 10 de febrero del año 2017, año durante el cual adquirió sus primeros cinco clientes en el área de marketing de performance que según la Performance Marketing Association es “un término comprensivo que se refiere al marketing online en el cual los clientes pagan a empresas de marketing cuando una acción específica es completada; tal como una venta, un lead o un clic”¹. Al pasar el tiempo, esta área del marketing digital se conformó como su especialidad y parte fundamental de su facturación.

La industria de proveedores de marketing cuenta con muchas categorías de diferente índole, la mayoría de las cuales hacen referencia a servicios creativos o de ejecución de pautas en medios, siendo esta última la que mejor abarca los tipos de servicios de marketing ofrecidos en el mundo offline.

Según un estudio publicado por Asociación de Agencias de Medios², el 47.3% de la inversión publicitaria en Chile fue en medios digitales el 2021, según se aprecia en la Ilustración 1.

Ilustración 1. Distribución de gasto publicitario 2021



Fuente: Elaboración propia a partir de Informe de Inversión Publicitaria en Medios diciembre 2021, AAM.

¹ <https://thepma.org/our-work/the-performance-marketing-industry/>

² <https://aam.cl/informe-de-inversion-publicitaria-en-medios-diciembre-2021/>

Dentro del marketing digital se encuentran diferentes tipos de servicios, y las agencias de marketing digital son las empresas que proveen dichos servicios (a veces en un conjunto, y otras de manera separada). Sobre los servicios que ofrece una agencia de marketing, nos podemos encontrar con: Posicionamiento orgánico (SEO), posicionamiento pagado (SEM), creación de páginas web, gestión de redes sociales (community management), diseño web, consultoría de métricas, entre otros.

Una parte importante del trabajo en marketing digital está relacionada con la inversión publicitaria. Según el último estudio publicado por Asociación de Agencias de Medios, durante el año 2021, en Chile se invirtió un total de 406.482 millones de pesos chilenos en publicidad digital, de lo cual se estima que el 71% corresponde a publicidad en motores de búsqueda y en redes sociales.

El siguiente documento explorará un plan estratégico expansivo que permita capturar parte de la inversión publicitaria, y hacer crecer a la empresa Convertible, con fundamentos técnicos y prácticos que faciliten la comprensión de la inversión necesaria para este proceso.

2. DESCRIPCIÓN DEL TEMA A ABORDAR, LA OPORTUNIDAD

El tema por abordar tendrá dos áreas claras de análisis: Por un lado, se profundizará en la evolución y crecimiento de Convertible tanto en su mecánica como en sus números a modo de diagnóstico empresarial. Por otro lado, se examinará en profundidad la industria del marketing digital tanto en Chile como en la región con miras a encontrar -o reforzar- la su presencia en ese nicho.

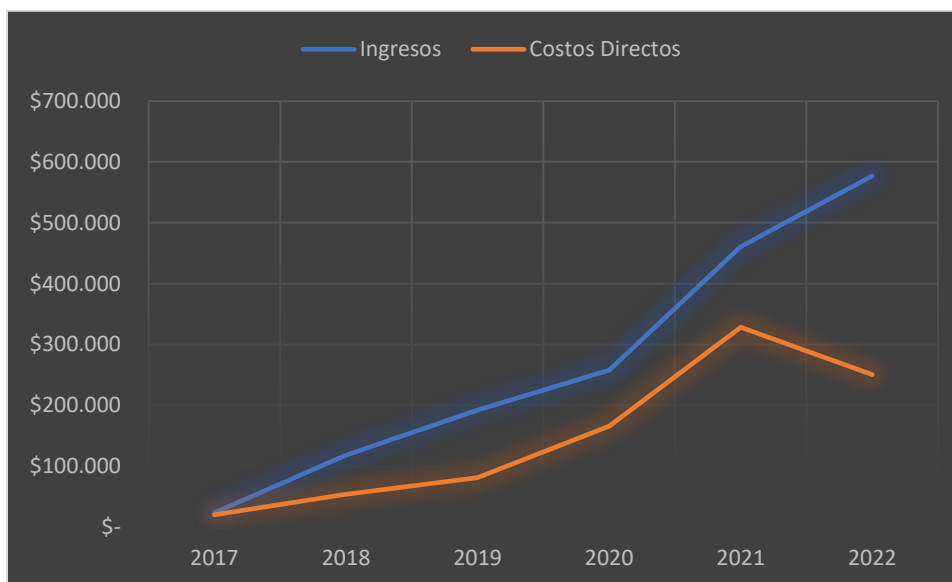
Convertible opera hace seis años con ventas crecientes. Actualmente cuenta con 38 clientes en distintas y variadas industrias, concentradas fundamentalmente en Sector Financiero, Educación y Salud.

Durante el tiempo de operación de la empresa se ha optado por una estrategia de precios con segmentación enfocada a la diferenciación. Por un lado, esto trae el beneficio de alejarse de la competencia directa. Sin embargo, la misma diferenciación fundamentada en ser facilitadores de estrategias de negocios, mediante herramientas de marketing digital, exige contratar un perfil con alta capacidad consultora que es escaso y de alto costo, lo que vuelve a Convertible altamente vulnerable a la disponibilidad de capital humano.

En la primera arista, se encuentra el crecimiento sostenido en facturación de la empresa, en equipo e infraestructura, lo que permite evaluar su gestión y proyección como una oportunidad de negocios.

Como es posible ver en la Ilustración 2, la empresa ha logrado una alta tasa de crecimiento en ingresos desde su creación, teniendo algunos problemas durante el año 2021 que sin embargo han significado un aumento de venta de servicios de mayor valor agregado y menor costo directo.

Ilustración 2. Ingresos y Costos Directos (en miles de pesos chilenos) 2017-2022



Fuente: Elaboración propia a partir de Estados Financieros 2017-2022

Adicionalmente, se puede ver una alta satisfacción de clientes, según se aprecia en la Tabla 1.

Tabla 1. Evolución satisfacción de clientes 2020-2022

Año	2020	2021	2022
<i>Porcentaje de Clientes</i>	36%	44%	53%
<i>Promedio de Satisfacción³</i>	6.1	7.7	8.2
<i>Promedio de Recomendación⁴</i>	6.3	8.1	8.5
<i>NPS</i>	-33 (11% Promotores)	18 (55% Promotores)	31.5 (47% Promotores)

Este conjunto de indicadores, permiten inferir que la empresa cuenta con una metodología de trabajo estable, con foco en el cliente, lo cual será examinado en mayor profundidad en la sección de Análisis Interno.

A su vez, la correlación positiva entre crecimiento en ventas y satisfacción de clientes permiten ser optimistas al plantear nuevos desafíos de crecimiento lo que, sumado a recientes ajustes en el control de gastos, dan proyección al modelo de negocios hasta ahora establecido.

Respecto al mercado, se abordará en profundidad el crecimiento de la industria del marketing digital tanto en Chile como en algunos países de Latinoamérica. Esto, mezclado con factores de penetración de internet, uso de canales digitales, y un análisis del entorno, permitirá identificar las potenciales oportunidades de crecimiento en diferentes mercados, facilitando la comprensión de qué situación permite mayor rentabilidad.

En Chile, la inversión en marketing digital ha aumentado cerca de 2.5 veces el aumento del PIB en los últimos cinco años. La instalación de oficinas de marketing de importancia global en Chile muestra una madurez en el país, como foco de inversión y crecimiento regional.

Sin embargo, la etapa de madurez de la industria en otros países de la región aún no llega, por lo que se presentan oportunidades de crecimiento en Latinoamérica, avalados además con el crecimiento de la industria tecnológica en Chile, que lo sitúa en el puesto 54 de los países más innovadores del mundo⁵.

Por otro lado, el marketing digital depende en gran medida de la adopción de infraestructura de conectividad y de servicios cloud. Es por esto por lo que resulta importante mirar el Global Connectivity Index⁶ y en particular a aquellas naciones que se ubican entre las primeras en la categoría de Adopters. Es ahí donde encontramos a Chile

³ En una escala de 0 a 10, ¿Cómo calificarías tu satisfacción con la experiencia que has tenido en Convertible?

⁴ En una escala de 0 a 10, ¿Qué probabilidad hay de que nos recomiendes a tus amigos o colegas?

⁵ <https://www.larepublica.co/globoeconomia/brasil-argentina-y-chile-son-los-paises-mas-innovadores-de-la-region-segun-bloomberg-3170911>

⁶ <https://www.huawei.com/minisite/gci/en/>

(lugar 30), Colombia (54) y Perú (57) como mercados atractivos para una potencial escala de crecimiento.

Desde el punto de vista de la inversión publicitaria digital en 2020, a nivel mundial, Colombia fue el país que más creció (11.2%) seguido de Chile (5.9%) y Brasil (5.2%).

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde el análisis de los accionistas, y mediante conversación con emprendedores de diferentes industrias, se levanta la hipótesis de que la empresa se enfrenta actualmente a dos desafíos principales.

El primer desafío evidenciado es el rol de los socios en la empresa. Actualmente, ambos socios actúan como gerentes, parte del directorio y operarios en diferentes labores. Esta multifuncionalidad hace que sus decisiones se enfoquen más profundamente en lo operativo, y con poca dedicación a lo estratégico.

El segundo desafío está vinculado con el primero. ¿Por qué no contar con profesionales distintos para cumplir labores operativas y gerenciales? El problema está asociado al flujo de caja, que genera la dificultad de contar con profesionales con experiencia.

Es entonces que aparece con mayor claridad un desafío central en el crecimiento: ¿Cómo profesionalizar la administración de Convertible?

Se identifica que la empresa tiene oportunidades de crecimiento en diferentes mercados. Sin embargo, los desafíos planteados en los párrafos anteriores, hacen difícil acceder a metodologías ordenadas y llegar a la rentabilidad que la convierta en una empresa atractiva. Frente a esto, nace la pregunta, ¿es posible crecer a una mayor escala? ¿por qué no se ha realizado hasta ahora, y qué debería suceder para que esto pasara?

Al realizar un análisis interno y externo, se buscará levantar información que permita reconfigurar la empresa en cuanto a las labores de las personas, y obtener la claridad sobre qué presupuesto se necesitaría para este logro.

Lo anterior decantará en un plan organizacional que tendrá los perfiles de cargo adecuados para el funcionamiento óptimo de Convertible, además del costo asociado a cada cargo, y el rendimiento esperado de cada una de las funciones a ejecutar.

4. PREGUNTAS CLAVE Y FACTORES CRÍTICOS

Sin perjuicio de lo anterior, se han identificado algunos factores críticos de una estructura idónea de crecimiento mediante un organigrama funcional, el cual requiere esfuerzos de inversión adicionales para ser ejecutado.

Esto se debe fundamentalmente a que la industria del marketing digital es muy intensiva en capital humano/intelectual. Esto plantea desafíos de crecimiento para aumentar la escala en que la empresa funciona y poder atender a clientes de mayor tamaño en un mercado en que hay pocos recursos humanos disponibles y que para atraerlos se requieren rentas exigentes.

Considerando lo expuesto, se presentan una serie de factores críticos:

- Disponibilidad de capital intelectual y recursos para adquirirlo.
- Posibilidades de financiamiento.
- Conveniencia de diluir esfuerzos a otros países.
- Economías de escala necesarias para aumentar la facturación y rentabilidad.

Lo anterior abre las siguientes preguntas,

- ¿Es posible expandir la participación de mercado de Agencia Convertible en la industria de marketing digital?
- ¿Es más conveniente destinar estos esfuerzos de crecimiento al mercado nacional o al internacional?
- ¿Cuánto capital se necesitará para realizar este crecimiento?
- ¿Qué tipo de financiamiento será el más adecuado para el crecimiento de este negocio en marcha?

5. OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

5.1 Objetivo general

Desarrollar un plan estratégico a tres años (2023 a 2025) que permita identificar las oportunidades de crecimiento de Agencia Convertible en Chile u otro país a seleccionar, determinando además el payback para un potencial inversionista

5.2 Objetivos específicos

- Definir las actividades y recursos clave (asociadas a las oportunidades de crecimiento) para lograr duplicar la facturación de Convertible en un plazo de 3 años, terminando el año 3 con un 10% de utilidad.
- Comprender la rentabilidad a lograr con el plan elaborado para el mencionado crecimiento, conociendo así con claridad la TIR y el VAN del proyecto.
- Identificar otros recursos (distintos al dinero) que permitan cumplir el plan de negocios propuesto (partner, cargos, etc).
- Calcular el capital de trabajo necesario para lograr las metas financieras a tres años, realizando una evaluación de proyectos para conocer TIR y VAN de la inversión para crecimiento.
- Revisar de manera exploratoria qué país o países podrían presentar una alternativa viable de expansión y así confirmar o descartar distintos escenarios.
- Determinar qué país será sujeto de análisis del plan de expansión y de negocios.
- Generar un documento comprensivo que permita captar inversionistas en el caso de confirmarse la hipótesis.

5.3 Resultados esperados

Se espera que el presente documento facilite una mejora en la toma de decisiones de Convertible, logrando volverlo un negocio rentable en el corto plazo, proporcionando herramientas de uso práctico que permitan este cambio.

Se busca que el plan estratégico a detallar:

- Logre delinear qué cambios son necesarios en el modelo de negocios y la propuesta de valor.
- Entregue una hoja de ruta respecto a cambios estratégicos necesarios.
- Defina las acciones necesarias para la generación de rentabilidad.
- Entregue conclusiones sobre cómo enfrentar el futuro de la empresa en su búsqueda de crecimiento.

1. ALCANCE

El siguiente documento desarrollará una exploración inicial de la industria del marketing digital y su desarrollo en los principales países de Latinoamérica. Es importante destacar que esto implica solamente la apertura intencionada de captación de clientes en un país específico, o la reestructuración de la operación en caso de seleccionar Chile y no la apertura de una sucursal.

Mediante la revisión de bibliografía respecto a diferentes opciones, en cuanto facilidad de hacer negocios, tamaño del mercado y madurez tecnológica, se determinará en qué país llevar a cabo la expansión mencionada, para posteriormente realizar un análisis PEST que permita identificar la realidad del mercado seleccionado.

Se usará lo anterior para establecer un análisis financiero que permita proyectar los flujos de una potencial expansión durante los próximos tres años, generando una evaluación de proyectos y una síntesis exploratoria de los costos de ampliación de capital humano y los ingresos marginales proyectados con dicha expansión.

Este documento no considera la revisión de diferentes formas de obtención del capital humano mencionado, ni revisa la potencialidad de cambios en el giro ni en el foco de negocios de Convertible. Tampoco se evaluará la factibilidad de hacer una venta de la propiedad total de la empresa ni se explorará en profundidad las descripciones de cargo asociadas a la mencionada expansión.

2. MARCO CONCEPTUAL

Con el objetivo de llevar a cabo su elaboración, este documento contará con una diversidad de herramientas, partiendo por un análisis interno que contendrá una revisión del Canvas Business Model, modelo desarrollado por Alex Osterwalder y Yves Pigneur para describir con mayor profundidad el modelo de negocios que se está llevando a cabo. Esto permitirá establecer una base sobre la cual se lleva a cabo la propuesta de valor actual de la empresa analizada.

Habiendo realizado lo anterior, se procederá a ejecutar un análisis exploratorio de los países más atractivos de la región en que parece razonable lograr una expansión, para seleccionar uno de ellos como foco de atención, lo cual permitirá pasar a un análisis de mayor profundidad en el país seleccionado.

Para este, se realizará un análisis de entorno el cual se llevará a cabo mediante el PEST, herramienta creada por Liam Fahey y V.K. Narayanan, y que facilita la comprensión del contexto Político, Económico, Social y Tecnológico. Este análisis entregará herramientas para entender la actualidad y anticiparse a los cambios.

Terminado esto, se realizará un análisis de Las 5 fuerzas de Porter (herramienta de gestión creada por el economista Michael Porter). Este modelo, permite analizar una empresa a través de las cinco principales fuerzas que intervienen en su quehacer: Poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza a nuevos competidores entrantes, amenaza de sustitutos y rivalidad entre los competidores. Al ponderar estas cinco fuerzas, podremos confirmar que el país indicado por el análisis PEST, es el lugar correcto para llevar a cabo la inversión y crecimiento.

Todo lo anterior permitirá el desarrollo de la matriz FODA que permita comprender el posicionamiento potencial de Convertible en diferentes escenarios, analizando con mayor profundidad sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Con esto, se logrará identificar factores internos (fortalezas y debilidades) para impulsar o corregir respectivamente temáticas que puedan afectar la propuesta de valor. Adicionalmente, desde lo externo (oportunidades y amenazas), se buscará situar a Convertible de manera adecuada para su expansión disminuyendo los riesgos de ésta.

Los pasos mencionados facilitarán el desarrollo de un plan estratégico que comenzará con el análisis CAME (siglas de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), que entregará pautas de actuación en los ámbitos internos y externos.

Respecto a las herramientas, lo anteriormente descrito dará paso a la re-creación de un lienzo de modelo de negocios, con los cambios generados en los análisis previos.

Esta nueva propuesta de valor dará espacio a la generación de cambios tanto en el plano operacional como en diferentes áreas de la empresa, tras lo cual será de vital importancia para definir las inversiones necesarias, los tiempos adecuados y las reestructuraciones más relevantes a llevar a cabo en pos del ejercicio de expansión, entregando recomendaciones de mayor exactitud a los empresarios involucrados.

Cada análisis permitirá generar conclusiones que faciliten la toma de decisiones posterior, para finalmente, utilizar todo lo anterior para determinar supuestos y la forma en que la empresa realizará su expansión. Esto permitirá concluir con un plan financiero mediante un flujo de caja proyectado que entregue la TIR y el VAN de la expansión a realizar y entregue dimensiones y parámetros sobre los cuales realizar este crecimiento.

Durante todo el análisis, tanto interno como externo, se utilizarán algunos conceptos que será importante conocer para la lectura del presente documento:

- SEO: Search Engine Optimization, u optimización en motores de búsqueda, se le llama a la práctica de mejorar aspectos técnicos y de uso común que faciliten que los motores de búsqueda reconozcan un sitio web en una buena posición dentro de buscadores.
- SEM: Search Engine Marketing, o marketing en motores de búsqueda, se le llama a la práctica de generar actividades dentro de internet (usualmente pagas) para aparecer en motores de búsqueda. La diferencia con SEO está dada fundamentalmente en que SEM usualmente refiere a búsquedas pagas, o con resultados de muy corto plazo.
- Community Management: Se refiere a la gestión de comunidades en redes sociales, que implica publicar contenido, y gestionar mensajes públicos o privados en las redes sociales de una empresa.
- Performance Marketing: Se le llama al marketing en medios digitales, en que el proveedor del servicio cobra de manera asociada a un resultado.
- Engagement: Es el ratio proveniente de la interacción en una publicación de redes sociales, respecto a la cantidad de seguidores.
- Email marketing: Es la práctica de envío de emails con fines publicitarios.
- Marketing Automation: Es la automatización de procesos de marketing.
- SaaS: Software as a Service, es el software que se adquiere en modalidad de servicio, con un pago recurrente a cambio de un servicio sin necesidad de contar con servidores y usualmente con baja interacción humana.

3. METODOLOGÍA

Para lograr los objetivos y resultados esperados, además de responder las preguntas clave planteadas, se realizarán las siguientes etapas de desarrollo:

- I. **Levantamiento de información y análisis:** Como parte del análisis interno, se presentará el análisis del lienzo de Canvas para establecer la forma en que actualmente opera la empresa. Este análisis no solo describirá cada uno de los nueve cuadrantes del Canvas Business Model, y su conexión con la propuesta de valor, sino que explicará en detalle como cada una de las secciones aplica a la empresa analizada.

Adicionalmente, en esta primera etapa, se realizará un análisis exploratorio de países en que resulta más conveniente la expansión de Agencia Convertible, para posteriormente realizar un Análisis PEST que explore los diferentes aspectos relevantes del país seleccionado. Una vez realizado esto se presentarán las conclusiones de este análisis, sobre el cual se desarrollará el análisis de las cinco fuerzas de Porter, facilitando la comprensión del mercado en general y la industria en particular.

En esta etapa se obtendrán datos relevantes como la situación de estabilidad política, estabilidad económica y social, y situación de avance tecnológico. Esta información se obtendrá de diferentes fuentes tales como: bancos centrales, banco mundial, CEPAL, institutos de estadísticas, e índices globales de desarrollo tecnológico.

Adicionalmente, de Hubspot, Bloomberg y otros sitios de expertos se obtendrán estadísticas y datos precisos sobre desarrollo en el área de marketing digital y tecnología que permitan desarrollar el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Para cerrar la etapa de levantamiento de información, se realizará la matriz FODA para entender en profundidad la realidad interna y externa de la empresa.

- II. **Plan estratégico:** El paso de levantamiento de información y análisis permitirá tomar mejores decisiones sobre cómo afrontar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentes para Agencia Convertible mediante la matriz CAME.

Las conclusiones obtenidas de las matrices antes nombradas permitirán delinear un lienzo de modelo de negocios (CANVAS) coherente con la evidencia levantada, y se concluirá con las diferencias detectadas entre la situación actual y la estrategia necesaria para lograr una correcta expansión.

La suma de lo anterior delinearán los ítems estratégicos sobre los cuales tomar medidas y las acciones de esta índole.

Una vez definidas las conclusiones estratégicas, se describirán las acciones a llevar a cabo con el objetivo de alinear a los diferentes stakeholders de Convertible, haciendo que el mencionado plan sea efectivamente ejecutable.

- III. **Plan de operaciones:** Tomando en cuenta lo anterior, y la bibliografía disponible, se preparará el organigrama funcional definitivo, considerando las necesidades de recursos clave para la implementación de un plan de crecimiento. Esto facilitará la generación de supuestos para la etapa posterior.

Es en esta etapa en que se utilizarán las conclusiones del plan estratégico para plantear cambios operacionales que permitan cumplir con los objetivos planteados.

- IV. **Plan financiero:** Considerando las revisiones realizadas en los pasos anteriores, y los supuestos y cambios necesarios explorados, se analizarán los costos de diferente índole que provengan de los planes operacionales y estratégicos. Esto permitirá generar un flujo de caja proyectado para los siguientes tres años de operación. A su vez, la proyección mencionada entregará el TIR y el VAN tanto de los ingresos incrementales, como de la empresa en su totalidad.

- V. **Conclusiones:** En esta última etapa se revisarán los aprendizajes generados en base a los planes previamente delineados, y la conveniencia de contar con inversionistas u otra forma de financiamiento para lograr la expansión antes mencionada, entregando así una recomendación a Agencia Convertible sobre los próximos pasos de acción que permitan el crecimiento buscado.

4. ANÁLISIS INTERNO Y MICROENTORNO

A continuación, se explora en mayor profundidad los antecedentes de la empresa Convertible, en los diferentes aspectos de su conformación.

9.1 NOMBRE

Comunicaciones Marketing y Servicios Digitales Converso SpA, o Convertible SpA

9.2 FIGURA JURÍDICA

Sociedad por Acciones. Socios: Javier Fernández Zavala (50%), Francisco Cienfuegos Gschwind (50%).

9.3 HISTORIA

El 10 de febrero de 2017 es fundada por Javier Fernández, con la intención de conformar una agencia de creación de contenido digital para empresas y medianas, bajo el lema “Creatividad en Medios Digitales”. Después de unos meses, en octubre del mismo año, decide asociarse con Francisco Cienfuegos para obtener más experiencia en cuanto a marketing digital y educación formal en la gestión de negocios.

La experiencia del nuevo socio, lleva a la empresa a transitar a la oferta de diferentes servicios con foco en Performance Marketing, lo cual lleva a Convertible a crecer de dos a siete clientes en el cierre de dicho año.

Al pasar el tiempo, performance marketing se convierte en la oferta principal de servicios de la agencia, consolidando una oferta de valor, modelo de negocios y reorganizando la vocación de la empresa, llevando a cambiar su lema a “Resultados Digitales Medibles” a fines de 2020.

La empresa cuenta al cierre de 2022 con 38 clientes de diferentes industrias y que realizan campañas de captación de leads en 17 países de la región.

9.4 ORGANIGRAMA

Al cierre del año 2022, la empresa contaba con diez personas contratadas a tiempo completo, además de tres personas a medio tiempo y dos practicantes.

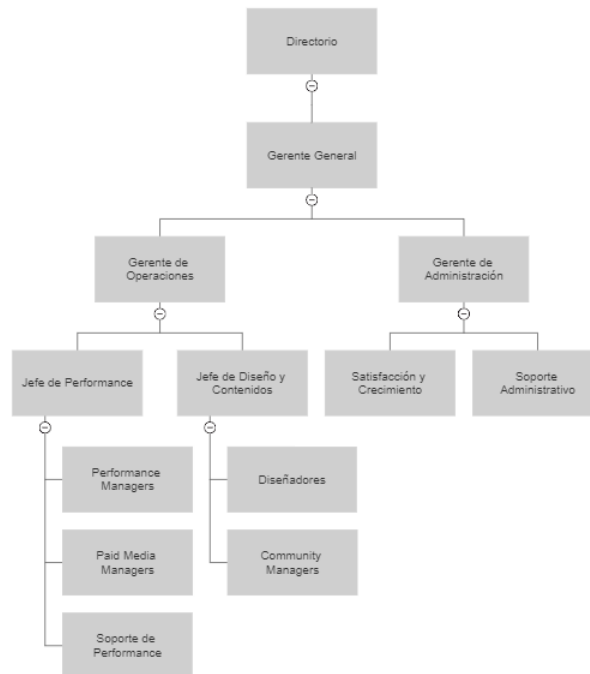


Ilustración 3: Organigrama Actual

Adicionalmente, la empresa externaliza servicios legales y contables.

La Ilustración 3 muestra el organigrama funcional al cierre del ejercicio 2022, el cual estaba compuesto por:

- Directorio – En el cual participan los socios, Javier Fernández y Francisco Cienfuegos, y Alejandro Vidal, un director contratado para aportar en la toma de decisiones estratégicas
- Gerencia General – Ejecutada por Javier Fernández.
- Gerencia de Operaciones – Ejecutada por Francisco Cienfuegos
- Departamento de Performance – Dirigido por Francisco Cienfuegos, a cargo de dos Performance Managers, Jorge Botto y Nicolás Reyes, un Paid Media Manager, Franco Carrasco, un diseñador Part Time, Mauricio Olave, y un practicante como cargo de soporte.
- Departamento de Diseño y Contenidos – Dirigido por Constanza Pinilla, a cargo de:
 - Contenidos, que cuenta con una Community Manager a tiempo completo, Cristina Noguchi, y un Community Manager en práctica.
 - Diseño, que cuenta con dos diseñadores full time, Maximiliano Delgado y María Peña.
- Departamento de Administración – Liderado por Javier Fernández, que cuenta con:
 - Un administrativo contable part time, Gabriel Catrileo.
 - Una persona a cargo de “Satisfacción y Crecimiento” de clientes y personas, Cristián Cubillos.

Adicionalmente, ambos socios generan actividades de ventas, de recursos humanos, y de gestión sobre la administración y finanzas, generando tareas cruzadas y dedicación poco exclusiva a tareas específicas.

9.5 PRODUCTOS Y SERVICIOS:

Actualmente la empresa cuenta con tres tipos de servicio principales que aportan en su conjunto la totalidad de la facturación anual:

- Performance Marketing: Se trata de campañas pagadas en el entorno digital, tanto a través de Google como de redes sociales. Estas campañas generan visitas a páginas web simplificadas creadas por Convertible, con el objetivo de que las mencionadas visitas dejen sus datos para ser contactadas. Como fue explicado con anterioridad, el servicio de Performance Marketing busca llegar a una manera de cobro que se haga cargo del resultado, lo que se logra de la siguiente manera:
 1. El cliente acuerda un servicio de tres meses, durante los cuales paga un fee a la agencia, y se hace cargo de la inversión a realizar tanto en Google como en las redes sociales seleccionadas.
 2. Terminados estos tres meses, se negocia un costo por resultado. Usualmente el resultado refiere a un formulario llenado. En términos generales, para llegar a este costo por resultado, se divide la inversión de los tres meses por la cantidad de contactos generados.
 3. Llegado este punto, se realiza un nuevo acuerdo mediante el cual el cliente se compromete a pagar el costo por resultado generado.

El servicio de Performance Marketing cuenta con ciertas especificaciones que facilitan que Convertible se haga cargo del resultado comercial de sus clientes, lo cual será explicado al explorar la propuesta de valor.

- Community Management: También llamado gestión de comunidades, es un servicio enfocado en la creación y/o mantención de las redes sociales de los clientes de Convertible. Este servicio contempla la interacción con la comunidad, creación de insumos gráficos, y planificación de publicaciones periódicas en las redes sociales del cliente.
- Servicios spot: Considera por un lado la creación de Páginas web, que contempla la creación de páginas web en un CMS que se define en conjunto con el cliente. Este servicio contiene una propuesta gráfica que posteriormente se implementa en un servidor web, y que culmina con la capacitación para que cada cliente sea capaz de gestionar el contenido del sitio. Adicionalmente, se venden otros servicios asociados a marketing digital como mantención SEO, creación de entradas de Blog, y mantención de sitios web.

9.6 VENTAS, ESTRUCTURA DE COSTOS, UTILIDADES

La empresa presentó crecimientos sostenidos en ventas y margen operacional durante sus tres primeros años. Al cierre de 2022, presentó su más alto margen de explotación, llegando a ser cerca de un 45% de su facturación.

En su segundo año, la empresa presentó su mayor crecimiento en ventas, expandiéndose un 404%, lo cual se estabilizó en 2019, y mantuvo un crecimiento más acotado en el año siguiente, producto de la aplicación de IVA a los servicios digitales. Esto último generó grandes cambios en la estructura de costes, haciendo que los costos directos aumentaran hasta cerca de un 85% el año 2020.

Sin embargo, a partir del año 2021, Convertible (mediante endeudamiento bancario a bajas tasas), logró generar capital de trabajo que le permitió aumentar la cantidad de personas y al mismo tiempo la facturación, logrando un crecimiento del 79% entre 2020 y 2021. El año 2022 terminó con un crecimiento de 49%, en línea con las expectativas del directorio de la empresa.

Los costos de Convertible están asociados a dos cosas principales:

- Costos directos: Se refiere fundamentalmente a la inversión que Convertible realiza en plataformas de pago tales como Google, Facebook, Instagram y LinkedIn. Las tres últimas cuentan adicionalmente con una variable a tomar en cuenta: son pagadas en dólares, por lo que están sujetas a la variación de dicha moneda.
- Personas: Esto considera tanto honorarios, como sueldo y leyes sociales. Dado que es un tipo de empresa muy dependiente del capital humano, y que este es calificado y por tanto costoso, requiere de alta inversión para lograr la escalabilidad del negocio.

Si bien existen otros costos asociados a la operación de la empresa, representan cerca del 10% de los costos totales, y resulta más posible escalar la facturación sin generar grandes niveles de inversión.

Al cierre del balance 2021, la empresa no había presentado utilidades, lo que responde a dos motivos. Por un lado, el plan de negocios presenta objetivos de crecimiento que requieren niveles de inversión por sobre las ventas, principalmente en cuanto a capital humano. Por otro lado, los socios trabajan en la empresa, y consideran que sus sueldos deberían ser suficiente para mantener su inversión. Esto está asociado a valores y visión del negocio, que proyectan que el crecimiento debería traducirse en dar más y mejor empleo, y no en la repartición de utilidades.

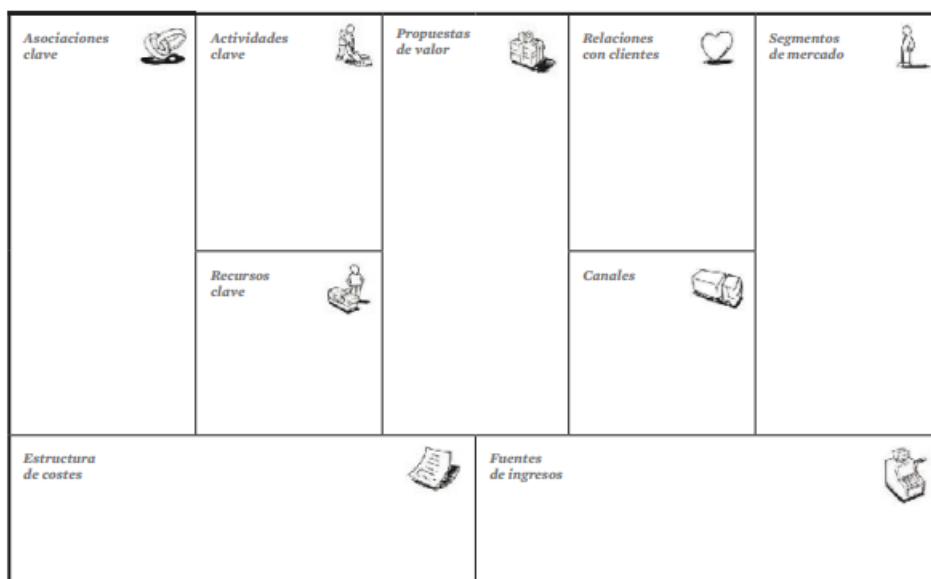
A pesar de lo anterior, los socios entienden que la única forma de financiar el crecimiento y escalamiento del negocio es mediante la generación de utilidades para reinversión y captación de capitales, por lo que el año 2022 fue el primer año con utilidades, con el objetivo de dar escalabilidad a la empresa.

9.7 IDENTIFICACIÓN DEL CORE DEL NEGOCIO Y PROPUESTA DE VALOR

Para una correcta identificación del core del negocio y su propuesta de valor, se examinará el modelo CANVAS propuesto por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

En su libro “Generación de modelos de negocio”, Alexander Osterwalder y Yves Pigneur, describen el concepto de CANVAS como una fórmula de describir modelos de negocios con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas.

Ilustración 4. Lienzo de Canvas Business Model



Fuente: Plantilla para el lienzo del modelo de negocio, Generación de Modelo de Negocios, página 44.

Este modelo se separa en nueve módulos, los cuales serán descritos y explorados a continuación para el caso en estudio. Una visión general del modelo, previo a la definición particular del caso, se presenta en la ilustración 6.

Este modelo será completado tomando en cuenta las definiciones y el orden de Osterwalder y Pigneur, las cuales serán enunciadas al comenzar cada una de las secciones del mencionado modelo.

9.7.1 SEGMENTOS DE MERCADO

Acá se definen los grupos de personas a los que se dirige una empresa, en la búsqueda de responder las preguntas: ¿Para quién se crea valor? ¿Cuáles son los clientes más importantes?

Se considera el segmento de clientes como lo que Osterwalder describe como mercado segmentado⁷, atendiendo actualmente a empresas B2B y B2C como segmentos generales.

Respecto al segmento B2B, se trata del 50% de los clientes y 40% de la facturación y, en su mayoría son Pymes. En la mayoría de los casos, el interlocutor es un Gerente de Marketing, exceptuando algunos casos en que se trata de un Gerente Comercial, o directamente del dueño.

⁷ Segmentos de mercado con necesidades y problemas ligeramente diferentes

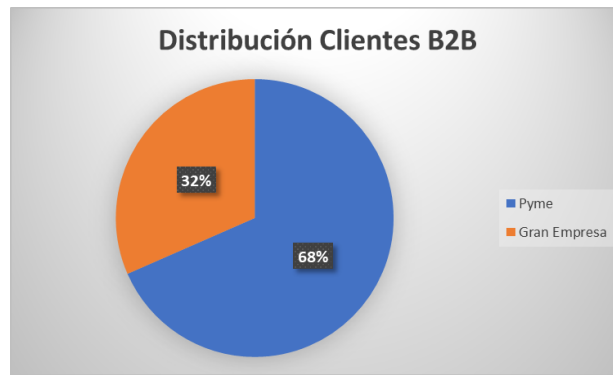


Ilustración 5. Distribución de clientes B2B

En cuanto al segmento B2C (que representa el 60% de la facturación), son 19 clientes en esta categoría, y la distribución es bastante similar al caso del segmento antes mencionado. Sin embargo, en este caso, la relación directa se lleva de manera más general con los dueños de las empresas.

Si bien la facturación está relativamente atomizada, los cinco clientes que generan mayor volumen de ventas concentran cerca del 50% de las ventas. Se trata de los siguientes:

Cliente	Segmento	Tamaño	Partic. En Ventas
<i>Clínica CRL</i>	B2C	Pyme	16.35%
<i>Universidad Adolfo Ibáñez</i>	B2C	Gran Empresa	15.88%
<i>Kame ERP</i>	B2B	Pyme	8.57%
<i>Centro de Estudios Públicos</i>	B2C	Gran Empresa	5.96%
<i>Apparcel, Uriarte y Vasallo</i>	B2C	Gran Empresa	5.44%

Finalmente, cabe destacar que cerca de un 30% de los clientes están concentrados en las industrias de salud o educación las cuales, en su conjunto, concentran cerca del 60% de los ingresos generados por la compañía.

Tal como muestra la imagen de más arriba, los cinco clientes que tienen mayor participación en ventas, concentran cerca del 50% de las ventas. En este caso, ningún otro cliente concentra más del 5% de las ventas, por lo que no se cumpliría el equilibrio de Pareto (más conocido como el 80/20)

¿Por qué es importante llevar a cabo estas distinciones? Por un lado, existe una diferencia de trato en cuanto al tamaño de las empresas. Se ha observado que las grandes empresas cuentan con departamentos comerciales o de marketing, con personas contratadas para este fin, y para dichas personas, no genera conflicto ni insatisfacción mantener reuniones con una más amplia diversidad de personas dentro de Convertible.

Por el lado de las Pyme, sin embargo, quien contrata y quien hace seguimiento al servicio, es usualmente el dueño de la empresa. Esto significa que sus expectativas son las de reunirse con los dueños de la agencia. Esto hace que la entrega del servicio sea más

costosa para Convertible, generando una disminución en el margen de contribución de dicho tipo de clientes.

Respecto a la subdivisión entre clientes B2B y B2C, existen algunas diferencias adicionales. Los primeros, tienden a tener un ticket medio más alto, por lo que la propuesta de valor (que se explicará en la siguiente sección), facilita un cobro por resultados más alto. Adicionalmente, la cantidad de prospectos que recibe y puede procesar una empresa B2B es más baja, por lo que el seguimiento de los resultados de negocios se vuelve más exacto y fácil de ejecutar, concentrándose en el caso a caso en lugar de grandes números.

La investigación llevada a cabo respecto a la forma en que Convertible atiende a sus clientes, muestra que, si bien se identifican diferencias en las tipologías o segmentos de clientes, actualmente en la práctica no se realiza una propuesta de valor diferenciada (aunque los segmentos tienen necesidades diferentes). Esto será examinado con mayor detención en los análisis internos del microentorno, y profundizado en las sugerencias de elaboración de un nuevo lienzo de CANVAS.

9.7.2 PROPUESTAS DE VALOR

Este módulo busca describir el conjunto de servicios que crean valor para los segmentos de mercado, y responde las siguientes preguntas: ¿Qué valor se proporciona a los clientes? ¿Qué problemas de los clientes se ayuda a solucionar? ¿Qué necesidades de los clientes se satisfacen? ¿Qué paquetes de servicios se ofrecen a cada segmento de mercado?

Convertible, desde su concepción, busca proporcionar a los clientes una forma de marketing digital con foco en los negocios y los resultados, buscando sinergias entre las áreas comerciales y las de marketing.

Esta filosofía fue mutando a lo largo de su existencia. En su planificación 2023, se ha propuesto un plan a tres años que lo lleve a situarse como “facilitadores de estrategias de negocios mediante el marketing digital”.

Esto implica que su oferta de valor siempre está enfocada en la adaptabilidad al negocio que atiende, ayudando a las empresas a mejorar la indexación del gasto en marketing a los resultados que ésta genera en el área comercial.

En cuanto a propuesta de valor, lo anterior se traduce en algo bastante específico: pago por resultados. El factor diferenciador está enfocado en Performance Marketing. ¿Qué significa esto de manera tangible?

Los clientes pasan por un proceso de llamado “plan piloto”, el cual dura tres meses. Durante este tiempo, se realizan campañas de marketing pagado con foco en el resultado, y el cliente paga tanto la inversión en medios como una tarifa fija mensualmente.

Terminado este período, se calcula el costo del resultado y se cobra exclusivamente por resultados. A continuación, se muestra el ejemplo ficticio de una universidad que paga una tarifa de \$600.000, e invierte en medios \$2.000.000. El objetivo de este caso será la

generación de leads⁸ para un departamento comercial, que los llamará buscando que se matriculen en un MBA.

- Mes 1: El cliente obtiene 250 nuevos contactos interesados en matricularse. Este primer mes, la cantidad de contactos es baja, mientras se espera que las plataformas aprendan, y se generan nuevos conocimientos sobre aquellos leads que califican y aquellos que no.
- Mes 2: El cliente obtiene 400 nuevos contactos. Este segundo mes se amplían las fuentes de tráfico en base a los conocimientos adquiridos durante el mes 1. Adicionalmente, se realiza un cliente incógnito que facilita la entrega de recomendaciones para el área de matrículas.
- Mes 3: El cliente obtiene 450 nuevos contactos. Este tercer mes se estabiliza en cuanto a costos, y calidad de leads, además de permitir la proyección correcta de un embudo comercial, que podría verse como se muestra en la Ilustración 6.

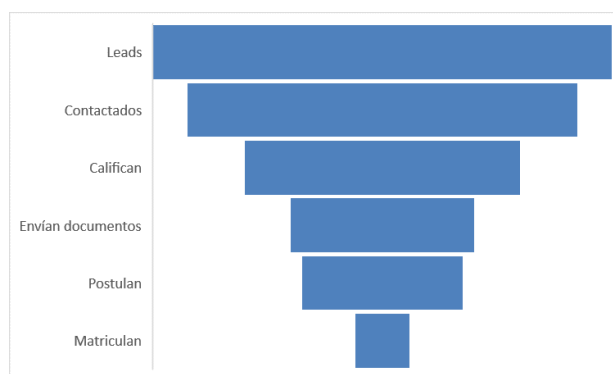


Ilustración 6. Embudo Ejemplo

Con todo lo anterior, el cliente gastó \$7.800 por cada lead obtenido⁹, por lo que, a partir del cuarto mes, podría pagar este precio por cada nuevo contacto poniendo mayor foco en la calidad y la gestión, y menos en las palabras clave, y el gasto en plataformas. Este modelo permite que el cliente no deba invertir directamente en medios digitales. A su vez, para incrementar sus ingresos, la agencia tiene el incentivo en generar más contactos sabiendo que si estos empeoran la calidad obtenida en el “Plan Piloto”, la posibilidad de fuga del cliente aumenta. En síntesis, ambas partes están buscando el mismo objetivo.

En este punto, es importante preguntarse: ¿Cómo verificar que el embudo declarado es correcto? Existen diferentes formas:

1. Verificación directa: Algunos de los clientes de Convertible entregan acceso directo al CRM, lo que permite verificar la gestión llevada a cabo por el área comercial, y los resultados de negocios. Otros clientes no cuentan con CRM y reportan en una planilla de Google Spreadsheet, la cual refleja en tiempo real el embudo de ventas.

⁸ Se le llama “Lead” a los datos de contacto de una persona interesada en ser contactada. Usualmente se trata de nombre, email, teléfono y alguna especificación adicional asociada a su necesidad.

⁹ $(2.000.000 + 600.000) * 3 / 1000$

2. Verificación indirecta: En los casos en que no es posible obtener acceso directo al CRM, los clientes envían la información de manera periódica al equipo de Convertible, como insumo para la gestión de las campañas.

En todos los casos, el análisis que realiza Convertible está vinculado a los cuellos de botella presentes en el embudo:

1. Pocos leads contactados: Usualmente responde a una demora en la fuerza comercial al momento de contactar a los prospectos. Dada esa demora, las personas no contestan el teléfono o dejan de responder.
2. Suficientes o muchos leads contactados, pero pocos califican: Puede deberse a un ajuste en la campaña, o a disparidad en los procesos de calificación del cliente.
3. Suficientes o muchos leads califican, pero pocos envían documentos: Es posible que la solicitud de documentos sea engorrosa, poco clara o con seguimiento deficiente.
4. Suficientes o muchos leads envían documentos, pero pocos postulan: En algunas situaciones pasa que los postulantes consideran que, enviando documentos, la postulación está realizada, por lo que podría ser recomendable revisar los protocolos de comunicación.
5. Suficientes o muchos leads postulan, pero pocos se matriculan: Es necesario revisar comunicación, precios, u otro factor inhibitor, así como el tiempo, o preguntar directamente a los postulantes la razón de baja postulación.

Las diferentes etapas del embudo pueden develar diferentes realidades, por lo que, en la mayoría de los casos, Convertible realiza clientes incógnitos que develan la realidad del negocio, evaluando tiempos de respuesta, comunicación, formas de atención y calidad de las cotizaciones o documentación entregada. De esta manera, con un ejercicio periódico es posible evaluar en qué lugar se encuentra el cuello de botella del embudo, y asesorar respecto a cómo mejorarlo.

Este modelo de negocios fue el 100% del foco de Convertible durante los primeros tres años. Sin embargo, la preocupación por el negocio de sus clientes, y la búsqueda de acceder a clientes que requieren servicios más completos, los llevó a abrir un área de desarrollo de redes sociales y contenido. En esta área, la preocupación por el negocio del cliente se mantiene (no se aceptan clientes que no participen adicionalmente del área de Performance), aunque la opción de hacer variable los precios se vuelven imposible de practicar.

Actualmente, el 70% de los ingresos por venta de Convertible vienen del área de Performance, aunque las posibilidades de cross selling, y la apertura del área de Diseño y Comunicaciones le han permitido diversificar los ingresos y generar planes más robustos para sus clientes. El foco del negocio sigue siendo Performance Marketing, aunque con un agregado que facilite la consistencia entre los diferentes focos tácticos de las estrategias de sus clientes.

Adicionalmente, la posibilidad de acceder a modelos de performance marketing reduce los riesgos de los segmentos de mercado definidos.

Finalmente, los clientes cuyos ingresos no les permiten acceder a grandes agencias de marketing digital, pueden acceder a un conjunto de especialistas que de otra manera no podrían, dando accesibilidad, lo que se refleja en algunas de las respuestas de la encuesta de satisfacción disponible en Anexo B.

1. “Son una agencia comprometida hacia sus clientes y entienden hacia dónde va mi proyecto” Gabriel Aguilera (Pyme – B2C)
2. “Una agencia ideal para las empresas que busquen generar prospectos”. Rodrigo Mardones (Pyme – B2B)
3. “Muy buena relación precio calidad”. María Paz Correa (Gran Empresa – B2B)
4. “La calidad del servicio y profesionalismo de todos. Y también los tiempos de respuesta en general son excelentes”. Federica Curi (Gran Empresa – B2C)

En síntesis, la propuesta de valor con foco en el negocio busca diferenciarse dentro de un mercado altamente competitivo (tal como se mostrará en el análisis de las 5 Fuerzas de Porter). Esta propuesta de valor la sitúa en un espacio algo distante de una agencia de marketing digital tradicional, lo que podría representar algunas fortalezas (y también debilidades) que serán examinadas en la sección FODA del análisis de microentorno.

9.7.3 CANALES

Acá se profundiza en la forma en que la empresa se comunica con los segmentos de mercado para proporcionarles la propuesta de valor, respondiendo a las preguntas: ¿Qué canales prefieren los segmentos de mercado? ¿Cómo se establece actualmente contacto con los clientes? ¿Cómo se conjugan los canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados? ¿Cuáles son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

Por el lado de la empresa examinada, cuenta actualmente con canales tanto directos como indirectos en diferentes fases del canal.

Por el lado de los canales directos, los socios buscan activamente referencias en los clientes y partners actuales. Adicionalmente, existe un plan de incentivos para trabajadores y conocidos, que permite que éstos lleven nuevos clientes a Convertible, lo cual es recompensado en proporción al tamaño del cliente. En cuanto a los canales indirectos, el principal es BNI¹⁰. Ambos tipos de canal interactúan en la fase de información.

Los tres canales que mayor cantidad de clientes generan son BNI, contactos de los socios, o referidos que llegan a través del plan de incentivos¹¹, lo cual se puede revisar en la siguiente tabla:

¹⁰ Institución internacional de redes de contacto (Business Networking International, que mediante reuniones periódicas facilita la creación de referencias y de apertura de nuevos negocios. Más información disponible en bnichile.com

¹¹ Este plan de incentivos consiste en un porcentaje de los servicios facturados a los clientes, que se paga de manera decreciente durante tres meses desde el primer mes en que un nuevo cliente llega a Convertible. Para que esto suceda, el “Referidor” debe generar el primer contacto y agendar la primera reunión con alguno de los socios de Convertible.

Fuente	Cantidad de Clientes	Porcentaje de Facturación
BNI	10	49%
Contacto de Socios	8	22%
Referidor Pagado	10	13%
Cliente o Ex Cliente	4	11%
Marketing Digital	5	5%
Charlas	1	5%

Adicionalmente, un 27% de los clientes a los que la agencia prestaba servicios al cierre de 2022, fueron adquiridos por referencia de otros clientes, por charlas realizadas en universidades o por campañas directas de marketing digital en Google. Sin embargo, estos clientes representan solamente el 17% de la facturación de dicho año, muy por debajo de las principales fuentes de ingresos.

La fase de evaluación se produce a través de reuniones de venta, después de las cuales se firma un acuerdo de negocios, y se genera tanto entrega como posventa mediante medios electrónicos de interacción.

Si bien los clientes son atendidos de una manera relativamente estándar al entrar a la compañía, esta no cuenta con un proceso de onboarding para clientes que facilite la comunicación posterior, lo que genera algunas dificultades como:

- Poca claridad respecto a las expectativas del cliente.
- Dificultades al momento de facturar.
- Tareas mal derivadas para las áreas productivas.

De manera adicional, hasta el momento de la confección de este documento, Convertible no llevaba una medida sobre la eficiencia y eficacia de los diferentes canales, dificultando así la correcta distribución de recursos comerciales y acciones de venta directa o indirecta.

9.7.4 RELACIONES CON CLIENTES

Este módulo describe los diferentes tipos de relaciones que establece las empresas con los segmentos de mercado, en la búsqueda de responder las siguientes preguntas: ¿qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos? ¿qué tipo de relaciones hemos establecido? ¿cuál es su coste? ¿cómo se integran con el modelo de negocios?

Según declara empresa Convertible, la única forma de entregar correctamente su propuesta de valor, y diferenciarse, es mediante lo que se define como asistencia personal exclusiva, lo que genera relaciones duraderas y de confianza con los segmentos de mercado atendidos.

Esta forma de relación es de alto coste, aunque la promesa de accesibilidad y personalización hacen que esté en línea con las expectativas de los segmentos de mercado.

Actualmente la propuesta de valor diferenciada está fundamentada en la posibilidad de contar con personas en capacidad de consultoría para atender las necesidades de los clientes. Tal como se explicó en el apartado de segmento, algunas de estas personas exigen la presencia de los dueños de Convertible, lo que vuelve costoso mantener relaciones con algún segmento de cliente.

Sin embargo, el mismo tipo de relación que genera altos costos, se transforma en la que genera mayor cantidad de beneficios, por lo que se vuelve un problema difícil de corregir en el corto plazo.

Este tipo de relación con clientes, en la búsqueda de que la empresa sea percibida como facilitadora de estrategias de negocios, es consistente con la propuesta de valor. Aun así, vale la pena examinar si la forma en que es llevada a cabo es coherente con los valores que actualmente Convertible cobra por sus servicios.

En la revisión de un análisis más exhaustivo valdrá la pena preguntarse si tiene sentido cobrar como una agencia de marketing en circunstancias que los servicios contienen una alta capa de consultoría.

9.7.5 FUENTES DE INGRESOS

La fuente de ingresos refiere al flujo de caja que la empresa genera, y la forma en qué lo hace, en los diferentes segmentos de mercado, respondiendo a las preguntas: ¿por qué valor están dispuestos a pagar los clientes? ¿por qué pagan actualmente? ¿cómo pagan actualmente? ¿cómo les gustaría pagar? ¿cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

En el caso de Convertible, los diferentes tipos de servicio generan diferentes fuentes de ingreso. La mayor parte de los negocios viene de lo que se ha descrito como performance marketing, y que refiere al pago por resultados obtenidos. En este caso, la fuente de ingreso puede ser definida como cuota por uso, y la fijación de precio se establece inicialmente de manera dinámica mediante negociación.

Las campañas de pago por resultados pasan por una etapa inicial de exploración que se ha definido como “piloto”, y que es del tipo de suscripción mediante una lista de precios fijos para su fijación.

Otros productos que tienen esta última modalidad de precios son aquellos servicios de uso permanente, como el Community Management, y la compra de proyectos temporales, como la creación de páginas web o consultoría.

Para el cierre del año 2022, se definieron dos fuentes de ingreso claras, separadas por el equipo central de operaciones que genera dicho flujo.

Por un lado, el equipo de performance, a cargo de las campañas pagadas y la consultoría, generó durante el año 2022 un 65% de los ingresos. Esta área compone actualmente el centro de las propuestas realizadas a clientes, y es la que concentra mayor diferenciación y consultoría asociada.

Por otro lado, existen ingresos asociados a la creación de contenido y diseño. Esta área hace en su mayoría la creación y administración de Redes Sociales, creación de entradas de blog y páginas web. Contenido y diseño realiza trabajos que significan para Convertible un 35% de sus ingresos.

9.7.6 RECURSOS CLAVE

El objetivo de este módulo es examinar los activos más importantes para que un negocio funcione. Lo anterior se logra respondiendo las preguntas: ¿qué recursos clave requieren las propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingreso?

De los recursos descritos por Osterwalder, Convertible utiliza principalmente recursos humanos y económicos.

Por el lado de las personas, se relaciona fundamentalmente con ser una industria intensiva en el uso de creatividad y alto nivel de conocimientos. Por el lado de recursos económicos, la existencia de pagos no postergables (Google, Facebook, software), y la imposibilidad de predecir el pronto pago por parte de los clientes, hacen absolutamente necesario contar con capital de trabajo suficiente como para afrontar dificultades en la operación mensual.

En este sentido, se hace relevante destacar la complejidad de realizar contrataciones que calcen con un perfil consistente con la propuesta de valor. Por un lado, el talento disponible tiene experiencia en agencias, pero la necesidad de contar con un perfil consultivo genera disonancias entre lo que el mercado ofrece y lo que Convertible necesita.

Es por esto, que la empresa ha implementado planes de crecimiento interno, invirtiendo en plataformas de formación, y realizando evaluaciones permanentes de cada uno de sus integrantes, lo que busca formar perfiles de mayor adecuación a las necesidades y propuesta de valor que la empresa declara.

9.7.7 ACTIVIDADES CLAVE

Se define como las acciones más importantes que debe llevar a cabo una empresa para que el modelo de negocio funcione. ¿Qué actividades clave requieren las propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingreso?

La actividad clave más relevante para el negocio de Convertible es la resolución de problemas. El foco consultivo en que se desarrolla el marketing digital requiere de gestión de la información y formación continua.

Adicionalmente, el seguimiento proactivo a los resultados de negocio se convierte en la manera de llevar a cabo las promesas realizadas en torno a la propuesta de valor de este negocio.

Por el lado de las operaciones, esta área central cuenta con tres pasos estandarizados, además de las áreas de soporte en facturación y cobranzas.

1. Venta: Se adquieren prospectos mediante diferentes mecanismos, BNI¹², campañas pagadas de marketing digital, referidos y licitaciones. Todos los métodos anteriores permiten hacer reuniones con potenciales clientes, a los cuales se les envía una propuesta por servicios una vez que se ha conversado respecto a calce entre necesidades y capacidades, además de detalles económicos de lo que la propuesta contendrá. Cuando el cliente confirma su intención de trabajar con Convertible, administración le envía un acuerdo de servicios, informa al cliente quién lo atenderá, y hace un brief al área de operaciones.
2. Kick Off operacional: Una vez que el brief se ha realizado al área de operaciones, dicho departamento le solicita insumos técnicos para el comienzo del trabajo, al tiempo que se coordina una reunión de presentación y de levantamiento de expectativas y detalle de flujos de trabajo. Durante esta etapa, se preparan los aspectos gráficos y técnicos para el correcto funcionamiento del cliente, además de asignar a las personas encargadas de cada una de las áreas de atención.
3. Funcionamiento: Toda vez que el lanzamiento del proceso de clientes fue exitoso, se comienza un trabajo “on going”¹³ que consiste en la revisión del trabajo a realizar, y coordinación con cliente mediante reuniones quincenales. Este trabajo genera reuniones internas de seguimiento una vez a la semana, con el objetivo de socializar las tareas pendientes para cada una de las cuentas administradas.

9.7.8 ASOCIACIONES CLAVE

Esta sección describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio, lo que se logra respondiendo las siguientes preguntas: ¿Quiénes son los socios clave? ¿Quiénes son los proveedores clave? ¿Qué recursos clave se adquiere a los socios? ¿Qué actividades clave realizan los socios?

En este aspecto, se pueden identificar dos asociaciones clave que intervienen en el negocio de Convertible

Por un lado, se encuentran los proveedores, que garantizan la fiabilidad de los suministros. En este caso, se trata de aquellas empresas que entregan plataformas que garantizan la generación de tráfico web (fundamentalmente Google, Facebook, LinkedIn) y de las que proveen software necesario para la operación de las campañas de marketing digital (Instapage, Google, Zapier, Fidelizador entre otros). Si bien estos últimos podrían ser reemplazados por otros proveedores, sería necesario mantener a alguien de la industria en su posición.

Por otro lado, se encuentran las alianzas estratégicas. Estas se llevan a cabo con empresas no competidoras que permiten generar integraciones verticales y entregar servicios más sofisticados, o con mayor cobertura geográfica. Actualmente estas alianzas

¹² BNI es Business Networking International, una red de networking que facilita reuniones con tomadores de decisiones para poder entregar propuestas de negocios mediante metodologías de creación de relaciones

¹³ Un trabajo on going se refiere a aquel que por su naturaleza no tiene fecha de término, sino que continúa de manera permanente, en oposición a un trabajo spot, que es aquel que está vinculado a un proyecto entregable.

están declaradas por parte de la empresa, pero no existe relevancia de éstas en el funcionamiento de la propuesta de valor.

9.7.9 ESTRUCTURA DE COSTES

El último módulo del modelo describe los costos asociados al modelo de negocios para la creación y entrega de valor y para mantener clientes y generar ingresos. Las preguntas propuestas para abordar esta sección son: ¿cuáles son los costos más importantes inherentes al modelo de negocios? ¿cuáles son los recursos clave más caros? ¿cuáles son las actividades clave más caras?

En el caso de Convertible, hay dos áreas relacionadas con costos que son críticas para el funcionamiento de la empresa, y que han demostrado ser fundamentales para su desempeño financiero. Primero se encuentran los costos a los proveedores.

La naturaleza del negocio hace imposible funcionar sin pagar a Google, Facebook y otros proveedores de tráfico. Esto hace que una gran parte de los costos estén asociados a esta materia. Dado que la industria cobra tradicionalmente un monto relacionado con la inversión realizada en estas plataformas, solo ofreciendo un mayor valor agregado, la proporción en que este costo participa puede ser disminuida.

El segundo costo relevante son las personas. La propuesta de valor y los recursos humanos necesarios para ejecutarla están vinculados fundamentalmente a contar con personas capacitadas y en permanente formación, por lo que se requiere de una amplia cantidad de personas para lograr que el modelo se ejecute correctamente.

Respecto a ambos costos, durante el último año, el costo directo fue de 45% durante el año 2022, y el de personas totalizó un 31% de las ventas. Otros gastos de administración y ventas representaron cerca del 20%, siendo notoriamente más altos que años anteriores, explicado fundamentalmente por el aumento de personas que llevó a gastos de arriendo de alta magnitud.

5. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO

El mercado en que se desenvuelve Convertible puede ser revisado desde dos aristas relevantes. Por un lado, se observará el estado del marketing digital en Chile, y por otro en diferentes países de la región.

10.1 CHILE

Según el artículo publicado por Comscore en mayo de 2021, Chile país lidera la región en cuanto a penetración de internet con un 76%¹⁴. Adicionalmente, la publicidad digital en este país creció un 24%¹⁵ durante el año 2022, muy por sobre el 13% del crecimiento publicitario total y del crecimiento de 2% del país en términos reales. Este gasto publicitario representa por primer año la mayoría del gasto del mercado publicitario,

Dado que las empresas de marketing digital tienen bajas barreras de entrada para su operación, existe una industria muy atomizada en cuanto a sus participantes y relativamente variada respecto a los servicios que ofrecen. Una muestra de esto es que Sortlist, Marketplace de agencias digitales, totaliza 101 empresas en este rubro solamente para el mercado de Chile.

Sobre la participación de mercado de cada agencia de marketing digital, la atomización dificulta su medición. Al encontrar diferentes rankings sobre 10 mejores agencias, vemos que en 3 listas solamente una agencia está presente en todos los listados.

Respecto al potencial del mercado chileno, la última encuesta sobre acceso, usos y usuarios de internet en Chile¹⁶ muestra que al año 2017 un 92% de las personas utilizaban internet al menos una vez al día. Adicionalmente un 72% de los usuarios lo hacía para utilizar redes sociales y un 39% para adquirir información acerca de bienes y servicios.

Este uso de internet abre potencialidades importantes en cuanto a la publicidad digital en los servicios que Convertible ofrece:

- La cantidad de búsquedas de información hace importante para las empresas estar presentes en internet al momento de ser buscados. Esto impacta a los servicios de Performance Marketing y SEM
- El aumento sostenido de usuarios de redes sociales presenta una oportunidad para las empresas que quieren ser visibles en los momentos de navegación de sus compradores. Esto impacta los servicios de Community Management y de publicidad en redes sociales.

¹⁴ <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Blog/Chile-es-el-pais-con-mayor-proporcion-de-conexiones-a-Internet-de-Latinoamerica>

¹⁵ <https://www.adlatina.com/publicidad/el-mercado-publicitario-total-de-chile-crecio-un-13-hasta-alcanzar-los-966-mil-millones-de-pesos-chilenos#:~:text=Las%20ventas%20de%20publicidad%20digital,redes%20sociales%20aumentaron%20un%2019%25>.

¹⁶https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf

- Dada la alta cantidad de usuarios presentes en internet, se hace relevante que las empresas también estén donde los usuarios o tomadores de decisiones están. Esto potenciaría la oferta de creación de Sitios Web.

10.2 LATINOAMÉRICA

Si bien durante el año 2020 la inversión publicitaria digital en América Latina disminuyó su crecimiento, volvió a crecer el año 2021 en torno a un 15%, y se espera mantenga un ritmo cercano al 20% durante los próximos años, llegando a 29.000 millones de dólares para el año 2023.

Sobre el mercado de las agencias de marketing digital en Latinoamérica, Hubspot entrevistó a más de 750 propietarios de agencias en la región para entender el estado de las cosas y los desafíos de crecimiento¹⁷.

Al respecto, se puede ver que cerca de la mitad de las agencias de la región (48%) nacieron hace menos de 5 años, y un 68% del total tiene hasta 10 empleados. Esto nos confirma que en la región también existe una atomización de la oferta, lo que dificulta una posición de mercado dominante y disminuye el poder negociador con los clientes.

Sobre los países que presentan mayor potencial de crecimiento, esto se evalúa desde diferentes perspectivas, aunque para efectos de acotar el análisis se procederá a revisar en profundidad el Global Connectivity Index (GCI) publicado por Huawei el año 2020¹⁸.

En este índice, es posible examinar la tecnología de información y comunicaciones (ICT) en tres aspectos: inversión, madurez y desempeño de economía digital, basados en cuatro pilares fundamentales: oferta, demanda, experiencia y potencial. A su vez este índice define tres grupos, siendo el intermedio el llamado “Adopters”, que son aquellos países con el mayor crecimiento en infraestructura ICT, y que se enfocan en aumentar la demanda de conectividad para facilitar la digitalización¹⁹. Es este grupo en el que nos enfocaremos para detectar aquellos países con mayor potencial de crecimiento.

Dentro del grupo de los Adopters, se encuentran cuatro países de Latinoamérica: Chile (30°), Argentina (50°), Colombia (54°) y Perú (57°). Sin embargo, aunque el potencial digital de los países es importante, no es posible abstraerse de la dificultad que presentan algunos países para hacer negocios, por lo cual resulta relevante mirar de cerca un indicador en esta línea.

Para observar más de cerca la posibilidad de hacer negocios en diferentes países, se examinará el ranking “Doing Business” del Banco Mundial, el cual ordena los países en los que resulta más fácil hacer negocios en un listado de 190 naciones²⁰. Al respecto, se puede apreciar de los países observados en el ranking GCI las siguientes posiciones: Chile (59°), Colombia (67°), Perú (76°) y muy desde lejos Argentina (126°);

¹⁷https://offers.hubspot.es/informe-mercado-agencias-marketing-latinoamerica?utm_campaign=LATAM%20APH%20ES%20-%20Agency%20Growth%20Report&utm_source=hs_email&utm_medium=email&utm_content=65177100

¹⁸ <https://www.huawei.com/minisite/gci/en/>

¹⁹ https://www.huawei.com/minisite/gci/assets/files/gci_2020_whitepaper_en.pdf?v=20201217v2

²⁰ <https://www.doingbusiness.org/en/rankings>

lo anterior propone la eliminación de Argentina como país potencial para el crecimiento y expansión de Convertible.

10.3 LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

Al examinar las diferentes alternativas que se presentan en cuanto a la expansión y escalamiento de Convertible, se realizarán dos preguntas que permitirán seleccionar países potenciales para la evaluación del proyecto:

- ¿En qué países resulta más conveniente y simple hacer negocios?
- De dichos países, ¿cuál o cuáles presentan una mejor oportunidad para hacer negocios en la industria en que Convertible compite?

Para medir esto se pensó en la utilización del índice de facilidad para hacer negocios (o Ease of Doing Business Index), un indicador creado por el Banco Mundial que mide según regulaciones y derechos de propiedad, en qué países es más fácil hacer negocios y los ordena acorde a esta clasificación en el llamado Doing Business Ranking.

Si bien el año 2021 este ranking sufrió desacreditaciones por haber manipulado datos en beneficio de algunos de los países del listado, dichas acusaciones no afectaban a los países sobre los cuales se realizará este análisis, por lo que los órdenes en los cuales aparecen, siguen siendo un indicador ampliamente utilizado en la verificación de facilidad para hacer negocios en diferentes economías.

Los datos que toma en cuenta este ranking se muestran en la figura a continuación, extraída del informe Doing Business 2020 del Banco Mundial²¹.

Ilustración 7. Criterios de Ranking Doing Business



Fuente: Doing Business 2020. Traducción propia

Al observar este ranking, se puede notar que está dominado por economías de larga distancia física. Sin embargo, podemos ver que el primer lugar de la región es adjudicado a Chile, que obtiene el lugar 59 con 72.9 puntos (de un máximo de 100). A esto le siguen Colombia (67°, 70.1 puntos) y Perú (76°, 68.7 puntos).

.Al examinar en profundidad este escenario, vemos que no hay ningún otro país de la región dentro de los primeros 100 lugares, por lo que el análisis sobre la conveniencia de abrir un negocio en la industria del marketing digital se centrará en estos tres países.

²¹ <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32436/9781464814402.pdf>

Una vez definido en qué países resulta más conveniente hacer negocios, vale la pena preguntarse, ¿en cuál de estos países tendría más sentido hacer negocios en la industria en que Convertible participa?

Para esto, se han revisado variados estudios, centrando la atención particularmente en uno. Se trata del Índice de Conectividad Global²² (GCI por sus siglas en inglés). El GCI, elaborado por Huawei, pondera diferentes elementos de penetración tecnológica, que categorizan a los países según el avance para transformarse en economías digitales.

Este ranking tiene alta relevancia si tomamos en cuenta que los servicios de marketing digital son intensivos en uso de dispositivos móviles, internet, y mano de obra calificada en esta área.

La observación de este ranking ubica en primer lugar de la región a Chile (30°), seguido de Argentina (50°) y Colombia (54°).

Frente a lo anterior, Perú, Chile y Colombia parecen lugares con algún nivel de atractivo para el planeamiento de una expansión.

De acuerdo al Banco Mundial, los tres países presentan algunas características relevantes a tomar en cuenta, algunas de las cuales se muestran en la Tabla 2.

Tabla 2. Comparación entre países seleccionados

País	Población	Acceso a Internet ²³	Nuevas empresas
Perú	33.715.471	23.937.984	83.351
Colombia	51.516.562	36.576.759	68.749
Chile	19.493.184	17.154.001	158.583

El primer caso, Perú presenta algunas dificultades que se enumeran a continuación:

- Crisis institucional: Durante el año 2022, el presidente de este país fue destituido, gatillando una serie de protestas y una crisis social. Esto presenta un problema que podría ser temporal, pero que es antecedido por la renuncia de su presidente el año 2016, de su siguiente presidente el año 2018, y problemas de esta índole de manera previa. Lo anterior genera dificultades en cuanto a la previsibilidad de factores sociales que permitan instalar una oficina en dicho país.
- Dificultad para la apertura de nuevos negocios: Si bien el ranking Doing Business ubica a este país en un lugar por sobre la media, ocupa el lugar 113 (de un total de 190) en cuanto a la facilidad para iniciar un nuevo negocio.
- Disponibilidad profesional: De acuerdo con el estudio de competitividad de STEM²⁴ de Michael Page, Perú no aparece entre los países con mayor cantidad de egresados de carreras STEM, siendo incluso superado por Brasil, que presenta un 17%.

²² https://www.huawei.com/minisite/gci/assets/files/gci_2020_whitepaper_en.pdf?v=20201217v2

²³ Calculado como porcentaje de penetración de internet, multiplicado por la población del país.

²⁴ Carreras del área de Ciencias, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas)

¿Qué sucede con el caso de Colombia?

El caso de Colombia es distinto. Muestra una posición más estable en cuanto a la facilidad para hacer negocios, y una institucionalidad más estable desde el punto de vista sociopolítico, y el porcentaje de digitalización de la fuerza laboral es cercano al de Chile.

Sin embargo, su penetración de internet genera menos certeza al momento de analizar la expansión de una empresa que depende de este insumo como condición base para operar.

Adicionalmente, Colombia presenta una dificultad adicional: la ejecución de contratos es extremadamente difícil. DE acuerdo con TFM Group, forzar el cumplimiento de un contrato puede tomar 1.288 días y alcanzar un costo de hasta el 46% del reclamo. Por otro lado, retirar utilidades desde Colombia hacia otros países presenta dificultades legales de alto costo.

Para ambos países, existen barreras culturales que dificultan la generación de negocios por parte de personas que no pertenezcan a dichos países lo que, si bien podría resolverse contratando profesionales en Perú y Colombia, elevaría los costos y obligaría a la formación de una empresa en dichas latitudes.

Finalmente, si bien los datos muestran que la población absoluta con acceso a internet es más alta en Perú y Colombia, los datos también muestran que la creación de empresas es ampliamente superior en Chile y, dado que Convertible es un negocio B2B, llegar a un país con mayor facilidad de creación de empresas pareciera ampliar el mercado objetivo.

¿Qué muestra lo anterior? El proceso de investigación muestra que, en diferentes aristas, Chile parece ser el lugar más adecuado para una expansión e inversión en crecimiento.

Lo anterior, se ve reforzado por los últimos estudios de Magna, unidad especializada de IPG Mediabrand, que prevé un crecimiento de 11% en la inversión publicitaria para el año 2022, siendo Chile el país que más crecerá, con un 15%²⁵.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizará un análisis de mayor profundidad, contemplando un plan de escalamiento de Agencia Convertible, con foco en Chile. En esta dirección, a continuación, se revisa el estado de la industria en dicho país para posteriormente profundizar en un análisis PEST.

10.4 ANÁLISIS DE COMPETIDORES

Se ha hablado sobre una industria creciente en el mercado chileno. Sin embargo, ¿en qué estado se encuentra la competencia en cuanto a agencias de marketing digital?

A continuación, se explorarán algunos elementos respecto a la realidad de empresas de marketing digital en Chile.

Para llevar a cabo este análisis, se realizaron tres búsquedas diferentes en Google:

²⁵ <https://www.publimark.cl/publicidad/medios/proyeccion-sobre-el-mercado-publicitario-en-america-latina.html>

- Agencias de marketing digital
- Agencias de marketing digital en Chile
- Mejores agencias de marketing digital en Chile

Se realiza este análisis tomando en cuenta que, a marzo de 2022, Google concentraba el 92% del mercado de buscadores²⁶. Adicionalmente, el posicionamiento en Google tiene dos aristas que pueden ayudar al momento de reconocer participantes de una industria:

1. Búsqueda pagada: Los anuncios de Google muestran qué agencias están en condiciones de pagar por aparecer en los resultados más relevantes y de alta competencia. Adicionalmente, un factor para aparecer en esta categoría es la relevancia, la que viene dada por calidad del sitio y concordancia con las palabras buscadas.
2. Búsqueda orgánica: Los resultados no pagos de Google, muestran varios factores relevantes vinculados con el posicionamiento orgánico. De manera central, el buscador premia no solamente contenido relevante y bien estructurado, sino que adicionalmente que haya sido recientemente actualizado, y que tenga una cantidad y calidad de visitas relevantes.

Todo lo anterior permite deducir que la competencia identificada en esta búsqueda está vigente, y muestra calidad en sus sitios web, que la hacen relevante en la industria.

Con el objetivo de realizar una comparación más profunda de los participantes más relevantes, se realizó un levantamiento de las primeras tres páginas de búsqueda de Google, considerando resultados orgánicos y pagados, y tomando en cuenta dos categorías:

- Agencias que aparecen en los resultados de manera directa
- Agencias que aparecen en los rankings al hacer las mencionadas búsquedas.

Al realizar el ejercicio, se encontraron un total de 156 agencias de marketing digital de diferentes características, y se evidencia que ninguno de los rankings mencionados coincide con cuáles son las mejores.

Se pasan a revisar en mayor detalle las cinco agencias que se muestran más reiteradas en el ejercicio mencionado:

1. Agencia Cebra. 8 menciones

Se describen como una agencia de crecimiento que desarrolla estrategias digitales y tecnológicas para ayudar a sus clientes a cumplir sus objetivos.

Cuenta actualmente con 8 años de trayectoria y más de 70 personas, además de 100 clientes en Chile, Estados Unidos, Argentina y México.

²⁶ <https://blog.hubspot.es/marketing/buscadores-mas-utilizados>

Prestan una amplia gama de servicios en el entorno digital, y actualmente están certificados como Google Partner, Hubspot, IAB y Desafío 10x.

2. Agencia La Calle. 7 menciones

Su descripción es la de una agencia de marketing digital y publicidad de alta performance, experta en marketing de resultados, con 12 años de experiencia y más de 100 clientes. Entre sus clientes figuran principalmente grandes empresas.

La variedad de servicios que entregan es amplia, y se enfoca fundamentalmente en campañas digitales, redes sociales y email marketing.

No indica tener certificaciones en su página web.

3. Agencia Adity. 6 menciones

Consultora integral en marketing digital, que además de servicios enfocados en la atención de empresas, ofrece una academia de cursos vinculados a esta industria.

Resaltan la insignia de Google Partners, aunque no muestran más certificaciones en su sitio web. Cuentan con 10 años de experiencia, pero no declaran cuántas empresas o personas son parte de la empresa.

Dentro de las marcas que gestiona aparecen tanto grandes empresas como Pyme.

4. Agencia Maad. 6 menciones

Se define como la agencia de marketing digital de los expertos en SEO, lo que los posiciona fuertemente en una categoría específica, aunque ofrecen una amplia gama de servicios.

Lo más distintivo de observar es que cuentan con medios de pago online en su página web. Destacan las insignias de Google Partner y Facebook Partner, además de pertenecer al Desafío 10x.

Si bien mencionan ser partners de Google hace más de 6 años, no mencionan la antigüedad de la agencia, la cantidad de clientes o la cantidad de personas que la componen. Su sección de clientes muestra empresas tanto grandes como pequeñas y medianas.

5. Agencia Lookers. 6 menciones

Se define como una agencia de inbound marketing en Chile y Latam, con foco en Inbound, Growth y Consulting.

Si bien menciona las áreas de marketing en que trabaja, no hace mención de qué servicios específicos presta.

No es posible encontrar en su sitio web la antigüedad, cantidad de personas que la componen ni cantidad de clientes, aunque mencionan tener experiencia en educación, finanzas, consultoría y SaaS.

Con estos antecedentes, es posible realizar una comparación que permita entender diferenciadores y descripciones comunes entre estas cinco agencias de marketing digital, y Convertible, lo cual se muestra a continuación:

Agencia	Cebra	La Calle	Adity	Maad	Lookers	Convertible
Antigüedad (años)	8	12	10	6	ND	6
SEM/Performance	SI	SI	SI	SI	ND	SI
RRSS	ND	SI	SI	SI	ND	SI
Desarrollo Web	SI	ND	SI	SI	ND	SI
Certificaciones	SI	ND	SI	SI	ND	SI

Esto permite concluir que, en una exploración de resultados de búsqueda, aparecen cerca de 150 agencias de marketing digital en Chile, ninguna de las cuales se repite más de 8 veces.

Lo anterior evidencia un mercado altamente atomizado, y con baja diferenciación entre los servicios ofrecidos, aunque es posible notar que las agencias más nombradas poseen una diversidad amplia de servicios para atender las necesidades de sus clientes.

6. ANÁLISIS MACROENTORNO

A continuación, se presentan los análisis que se consideraron más relevantes para la evaluación de macroentorno de Convertible. Por un lado, se mostrará el análisis PEST para entender el país dentro del cual se desempeña, y por otro las Cinco Fuerzas de Porter, para un análisis más acabado del macroentorno competitivo.

11.1 ANÁLISIS PEST

El análisis PEST analiza variables Políticas, Económicas, Socioculturales y Tecnológicas que podrían afectar el entorno de una empresa. En algunos casos se agrega un análisis legal y ecológico, sin embargo, por la naturaleza de la industria, estas otras dos dimensiones no tienen un efecto profundo en el desarrollo de los negocios, por lo cual no serán analizadas.

11.1.1 POLÍTICO

Chile viene de un año 2022 bastante agitado en cuanto a su contexto político por diferentes factores:

- Cambio de coalición gobernante: En marzo de 2022 asumió un nuevo presidente, Gabriel Boric, quien con cerca de un 56% de los votos se convirtió en el presidente más joven en la historia del país.
Con un foco progresista y una propuesta con énfasis en cambios sociales, sucede a Sebastián Piñera liderando el poder ejecutivo.
Este cambio de eje político generó algún nivel de incertidumbre en los analistas. Sin embargo, se condice con una alternancia en el poder que ha existido los últimos 16 años.
- Nueva Constitución: Durante el año 2022 se rechazó una propuesta de constitución, por lo que el año 2023 se propondrá una nueva forma de redacción de la carta magna.
Este hecho podría generar grados de incertidumbre respecto a potenciales modificaciones de leyes en cuanto al entorno de negocios.

Si bien los factores anteriores han generado algunas alertas que serán analizadas en los factores económicos, existen indicadores internacionales que sitúan a Chile en una buena posición respecto a la institucionalidad política en aspectos no transitorios, como los que se enumeran a continuación:

- Freedom House: “entrega una nota al acceso de las personas a derechos políticos y libertades civiles en 210 países”²⁷.
Este ranking da un puntaje de 94 sobre 100 en la libertad del país, entregando 38 de cuarenta puntos en la categoría de derechos políticos.
Destaca aspectos como el proceso electoral, pluralismo y participación política y funcionamiento del gobierno.
- BTI Transformation Index: “es el resultado de la colaboración de cerca de 300 expertos de países y regiones, provenientes de universidades y think tanks líderes en el mundo”²⁸.

²⁷ Traducción propia de: <https://freedomhouse.org/countries/freedom-world/scores?sort=asc&order=Political%20Rights>

²⁸ Traducción propia de <https://bti-project.org/en/about>

Este índice sitúa a Chile con un puntaje de 9.2 en un máximo de 10 en cuanto a transformación política y 7.15 en cuanto a índice de gobernanza.

Destaca aspectos relevantes de la realidad política como estabilidad de las instituciones democráticas, participación política, estado de derecho y cooperación internacional

Con todo lo anterior, es posible concluir que, si bien el escenario político circunstancial es inestable, no existen indicadores o publicaciones que permitan proyectar cambios legales o situaciones que puedan dañar con mayor profundidad la situación de las empresas en Chile.

11.1.2 ECONÓMICO

Chile se presenta como una economía de alta apertura y exposición internacional, lo que la deja expuesta a conflictos internacionales e inestabilidades a nivel global.

La pandemia global de COVID-19 generó un retroceso en los niveles de crecimiento, y un aumento en la pobreza que pasó de 8% a 12% en tan solo 24 meses. Adicionalmente, las políticas de ayuda a las personas, sumadas a conflictos bélicos, generaron una fuerte alza en la inflación, llegando a niveles cercanos al 12%, muy distantes del rango buscado por el Banco Central (2% a 4%).

A pesar de lo anterior, Chile se mantiene como el país con el PIB per cápita más elevado de América Latina, posicionándose además como el mayor productor mundial de cobre, litio, yodo y algunos productos agrícolas²⁹.

Según proyecciones del Banco Mundial, la crisis económica derivada de la pandemia global mencionada, condiciones de inflación a nivel mundial, y la alta transferencia de emergencia, llevarían a un aumento en pobreza y desigualdad que persistiría al menos hasta el año 2024³⁰.

Las condiciones proyectadas por el Banco Mundial se suman a los análisis realizados por la OECD³¹, que sitúan a Chile con un 52.7% de hogares económicamente vulnerables, y a condiciones económicas que sitúan al país como el que presenta una mayor dominancia de pocos grupos empresariales dentro de la OECD.

Si bien se esperaba un año complejo en cuanto a los aspectos macroeconómicos del 2022, los análisis de expertos prevén que la inflación comience a regularse y el crecimiento económico vuelva a existir en el mediano plazo.

El mencionado índice BTI, asigna un puntaje de 8.3 de 10 en cuanto al estado económico, situando al país en la 11 posición de un total de 130 países, destacando fundamentalmente el sistema bancario, la liberalización del cambio de divisas, estabilidad monetaria y derechos sobre la propiedad

Respecto a la economía digital, esta se ha visto afectada por la entrada en vigencia del IVA a los servicios digitales, el cual se implementó en junio de 2020. Al año 2022, la

²⁹ <https://chile.gob.cl/teheran/sobre-chile/economia-de-chile>

³⁰ <https://www.bancomundial.org/es/country/chile/overview>

³¹ <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-chile/>

recaudación respecto a estos servicios acumulaba un total de 484 millones de dólares³², lo que indica una alta facturación en la mencionada industria.

Adicionalmente, un estudio llevado a cabo por Accenture, en conjunto con Oxford Economics³³, muestra que al cierre del año 2021, un 22.2% del PIB del país, provenía de la economía digital, siendo la economía latinoamericana con un mejor índice de valor económico digital, tomando en cuenta el aporte de aceleradoras, tecnologías y talento.

Si bien el estudio destaca algunas áreas de mejora en cuanto a la inversión digital y el fomento de un ambiente colaborativo de innovación, sitúa a Chile como la “economía con mayor madurez digital de la región, y el ejemplo a seguir para otros países de América Latina”.

Todo lo anterior, permite analizar con optimismo la realidad económica de Chile para una empresa de la industria en la cual se desarrolla Convertible.

11.1.3 SOCIOCULTURALES

Chile es un país compuesto de aproximadamente 20 millones de personas, con cerca de un 68% de su población en edades de 15 a 64 años³⁴, lo cual presenta un leve descenso dentro de los últimos 10 años, impulsado principalmente por una constante baja en la tasa de natalidad³⁵, que se ha sostenido durante un largo período.

El país se ubica entre los países con mayor nivel de desigualdad de la OECD, y desde 2019 enfrenta una crisis de convivencia social que ha desencadenado en cambios políticos de envergadura.

¿Qué variables socioculturales pueden incidir en una empresa como Convertible?

El estudio “La Chilenografía: Tendencias 2023”³⁶, realizado por IAB y La Vulca Marketing, presenta cómo algunos cambios sociodemográficos y culturales afectarán a la industria del marketing:

- Envejecimiento de la población: Hace relevante fijar los ojos del marketing en los hábitos de consumo y dinámicas de equidad generacional en las personas mayores y quienes se relacionan con ellas.
- Pesimismo e incertidumbre: La cantidad de personas que declaran que “el futuro será peor de lo que vivimos ahora” aumentó de 28% en agosto 2021 a 37% en menos de 12 meses, y el 50% de las personas declaran sentirse muy estresadas por su futuro, lo que acrecienta el consumo de bienestar e inmediatez.
- Los hobbies como factor identitario: Cada vez más personas (58% en septiembre 2022) declaran que hacer las cosas que le gustan es lo que más influye en su bienestar personal, lo que presenta una oportunidad al momento de generar marketing relacional por sobre transaccional.

³² <https://www.emol.com/noticias/Economia/2022/05/30/1062480/iva-digital-recaudacion.html>

³³ https://www.accenture.com/t00010101T000000Z__w_/cl-es/_acnmedia/PDF-71/Accenture-Digital-Index-Chile.pdf

³⁴ <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/chile>

³⁵ <https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad/chile>

³⁶ <https://www.iab.cl/wp-content/uploads/2023/01/42f3016a49102cdb5891e931b5109fe5c8f6e68f.pdf>

Todo lo anterior, muestra la consolidación de una población cada vez más conectada. Si bien existen factores críticos respecto al ingreso y la desigualdad en las personas, los hábitos de consumo en una sociedad de alto consumo de internet (las redes sociales cuentan con 12.1 millones de usuarios en Chile), permite prever que las formas de consumo beneficiarán a las industrias de marketing y medios digitales.

11.1.4 TECNOLÓGICOS

Chile es el primer país en Latinoamérica en lanzar la red 5G, lo que presenta altas oportunidades de crecimiento tecnológico en áreas como Inteligencia Artificial e Internet de las Cosas

De acuerdo con el Departamento de Comercio de Estados Unidos, Chile es la segunda economía de mayor crecimiento digital en América Latina, presentando además la más alta penetración de conexión móvil de la región, con un 138%³⁷.

Adicionalmente, las políticas de gobierno tales como “Matriz Digital”³⁸, facilitan la promoción de inversión e infraestructura para el desarrollo digital.

Finalmente, el ámbito de avances tecnológicos presenta algunas interrogantes que pueden traer incertidumbre a la industria, fundamentalmente en el aspecto de la inteligencia artificial.

La inteligencia artificial se aplica actualmente a los algoritmos de los medios publicitarios pagados (Meta, LinkedIn, TikTok, Google), y su velocidad de avance hace algo impredecible la forma en que se verá afectado el ámbito del marketing digital. Por otro lado, los avances en IA son cada vez más cercanos al usuario final, planteando una duda que escapa del alcance del presente documento: ¿Podrá la inteligencia artificial realizar campañas publicitarias de manera autónoma, guiada por un usuario final sin conocimientos técnicos en la materia?

Desde el punto de vista de los autores de este documento, la velocidad de avance de las mencionadas herramientas no debería poner en riesgo la realización del plan estratégico a desarrollar, pero debe ser tomada en cuenta al momento de tomar decisiones operativas que puedan afectar la industria.

El análisis anterior, permite comprender que el marco político, económico, sociocultural y tecnológico de Chile son **favorables** para el crecimiento de una empresa en el entorno digital. Sin embargo, llama a la cautela en cuanto a las áreas de incertidumbre. Lo anterior, si bien plantea escenarios de posible crecimiento, abre dificultad para prever oportunidades de financiamiento.

³⁷ <https://www.trade.gov/country-commercial-guides/chile-information-technologies>

³⁸ Hoja de ruta del crecimiento digital, lanzado por el Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones, con el objetivo de mejorar la conectividad e inversión en tecnología con foco en 2025. Más información en <https://www.subtel.gob.cl/reduciendolabrecha/>

Ilustración 8. Resumen análisis PEST



11.2 CINCO FUERZAS DE PORTER

11.2.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES: ALTA

Para poder hacer marketing digital, se considera que la amenaza de nuevos competidores es alta. Por un lado, la formación básica para poder ejercer este tipo de conocimientos está disponible de forma gratuita en internet. Por otro lado, las barreras económicas de entrada son bajas, ya que solamente se requiere de un computador y una conexión a internet.

Lo anterior en su conjunto facilita que virtualmente cualquier persona pueda crear una empresa en esta industria.

11.2.2 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES: ALTA

Actualmente no existe un catastro exacto que identifique cuántas agencias de marketing digital están en funcionamiento. Sin embargo, las estadísticas de empresas por actividad económica muestran más de 20.000 empresas en la actividad publicitaria para el año 2020³⁹.

11.2.3 AMENAZA DE SERVICIOS SUSTITUTOS: ALTA

La industria de marketing digital no solamente cuenta con alta cantidad de competidores existentes, sino que, de manera adicional, una agencia de publicidad compite también con incontables profesionales independientes que ejercen la actividad y con departamentos de marketing internos de aquellas empresas que deciden hacer insourcing de este tipo de procesos y áreas.

11.2.4 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR: BAJA

Una agencia de marketing digital se enfrenta a una baja cantidad de proveedores clave. Por un lado, se encuentran las empresas que proveen software para el correcto

³⁹ https://www.sii.cl/sobre_el_sii/estadisticas_de_empresas.html

funcionamiento de la agencia, y por otro las personas como proveedores de servicios asociados.

En el lado de software, la globalización y el auge de este tipo de herramientas presentan una oportunidad en cuanto a la posibilidad de cambio con bajas barreras de salida.

En cuanto a las personas, la disminución de barreras para la contratación de personas extranjeras en formatos freelance, abre puertas en cuanto a la posibilidad de obtener talento, lo que deja a los proveedores de servicios profesionales en una posición de baja capacidad de negociación.

Un caso aparte son los proveedores de tráfico web, tales como Google, Meta y LinkedIn. Si bien la posibilidad de negociación que puede tener una agencia es virtualmente nula, la estandarización de procesos y la democratización de acceso a estas herramientas, no permite una posibilidad real de negociación por parte de este tipo de empresas proveedoras.

11.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DEL CLIENTE: MEDIA

La cantidad de clientes potenciales para este tipo de negocio es muy alta, lo que hace virtualmente imposible que puedan organizarse para negociar cambios en los precios.

Esta atomización dificulta la comunicación entre ellos, permitiendo una alta variabilidad de precios, y haciendo que exista poco poder de negociación en este aspecto. Sin embargo, el cliente tiene muchas opciones, lo que podría implicar una mayor capacidad de negociar.

Como consideración adicional, se hace necesario tomar en cuenta las barreras de salida. ¿Qué costos enfrenta el cliente al cambiarse de proveedor? Si bien la industria usualmente no contempla costos económicos de terminar un contrato de prestación de este tipo de servicios, el proceso de comenzar el trabajo con una nueva agencia de marketing digital si tiene diferentes costos según el servicio consumido:

- Gestión de contenido, diseño y redes sociales: La puesta en marcha de una nueva agencia suele ser lento por la necesidad de aprender el uso de manuales de marca, y la forma en que cada marca habla, lo que podría hacer costoso un cambio de proveedor.
- Campañas de Performance Marketing: Gran parte de las agencias son dueñas del administrador comercial desde el cual se gestionan las campañas pagadas de sus clientes. Si bien el costo monetario de abrir un nuevo administrador comercial es cero, el aprendizaje contenido en cada plataforma puede llegar a ser invaluable, por tratarse de algoritmos entrenados en la realidad de negocios de cada empresa. Mientras más tiempo pase un cliente con una agencia, más costoso (desde el aprendizaje técnico de Google, Meta o LinkedIn) será para dicho cliente comenzar desde cero una nueva curva de aprendizaje.

Como síntesis del análisis de las cinco fuerzas de Porter, podríamos concluir que estamos frente a una industria altamente competitiva, en la cual es medianamente atractivo mantenerse. Aunque pueda a priori parecer poco atractivo entrar por la fuerza que

presentan las primeras tres fuerzas, una empresa con un posicionamiento y antigüedad, podría beneficiarse de aquellas fuerzas que presentan mayor debilidad. Sin duda, estos aspectos respecto a la posición de cada una de las fuerzas de Porter, debe ser tomada en cuenta al momento de armar el plan estratégico a desarrollar para el crecimiento de Convertible.

11.3 ANÁLISIS FODA

De manera de entender la situación en que se encuentra la empresa, se comenzará revisando la matriz FODA, partiendo por los elementos internos, para proseguir con los elementos externos.

11.3.1 FORTALEZAS

En una industria en que las barreras de entrada son tan bajas, las empresas de mayor tamaño y solvencia valoran a una agencia de marketing digital que cuente con **antigüedad**, pudiendo demostrar experiencia y casos de éxito. Adicionalmente, esta fortaleza ha permitido a Convertible establecer metodologías de trabajo que facilitan el cumplimiento a los clientes, y procesos que permiten entregar resultados.

Una forma de tangibilizar y entender la importancia de esta fortaleza es el ámbito de las licitaciones: Durante el año 2022, Convertible participó de cinco licitaciones⁴⁰, en todas las cuales un requisito de participación era una antigüedad mayor a cinco años.

Adicionalmente, el factor de antigüedad pasa a ser una fortaleza en cuanto la mayor cantidad de clientes ha venido acompañada de una mejora en los indicadores de satisfacción, lo que habla de un modelo consolidado en cuanto a su funcionamiento.

Por otro lado, se encuentra un factor relacionado con la cultura organizacional. En una industria en que el capital humano es tan relevante, contar con una cultura valorada por las personas, es una fortaleza al momento de atraer talento.

El aspecto de cultura organizacional pasa a ser relevante dada la alta rotación que presenta la industria. Según la ANA (Association of National Advertisers) y Forbes, la industria de la publicidad tiene una tasa de rotación anual en torno al 30%⁴¹, la segunda industria con mayor rotación. Esto trae costos asociados tales como el de cubrir el puesto, de orientación, pérdida de productividad, etc. Durante el año 2022, la tasa de rotación de empleados de Convertible fue 0%⁴².

Otra de las fortalezas con que cuenta Convertible es que ha optado por una estrategia de diversificación de portafolio de clientes, lo que lo hace una empresa menos susceptible a los ciclos económicos, o a los vaivenes de industrias específicas. Adicionalmente, cuenta con asociaciones con agencias de otros países que diversifican el riesgo geopolítico de sus flujos.

⁴⁰ Actualmente, los 3 clientes más grandes de Convertible vienen de procesos de licitación. Desde la experiencia de los socios, los clientes de mayor tamaño utilizan esta metodología para decidir la contratación de una agencia.

⁴¹ <https://projectcor.com/es/blog/la-rotacion-en-las-industrias-del-marketing-y-la-publicidad/>

⁴² La rotación de empleados es la cantidad de personal separado de la empresa, dividido por el promedio de empleados de la compañía durante el período.

Finalmente, resulta importante destacar que ninguna de las empresas directamente identificadas como competencia cuenta con un modelo que permita a sus clientes pagar por resultado. Esto hace que su oferta de valor sea poco común en el mercado y la convierte en una agencia sin competencia directa en cuanto a Performance Marketing.

11.3.2 DEBILIDADES

Una de las debilidades que más ha sido explorada es la alta dependencia de los socios de la empresa. Esta dependencia, los pone en labores de diferente índole, dificultado la dedicación a roles estratégicos. Por el mismo lado de los socios, las escasas redes de contacto con las que cuentan dificultan llegar a clientes de tamaños importantes, frenando así el crecimiento.

Por otro lado, la estrategia de negocios llevada a cabo hace que la empresa sea altamente dependiente del capital de trabajo. Esto supone un riesgo permanente de incumplimiento en caso de demora de las cuentas por cobrar, y dificulta la proyección de contratación de perfiles de alta calificación profesional, y así reemplazar a los socios en labores operativas o gerenciales.

Finalmente, la empresa presenta una característica de debilidad adicional. Si bien gran parte de los procesos han logrado repetirse en el tiempo, estos se encuentran fundamentalmente en la mente de los socios, y no han sido formalizados de manera que sean reiterativos. Esto pone en riesgo no solamente la posibilidad de una ejecución estable del servicio, sino también de los procesos administrativos que podrían dañar la caja de la empresa, o generar desprolijidades en los pagos.

11.3.3 OPORTUNIDADES

Por un lado, las estadísticas muestran que las compras por internet crecieron un 18% en 2021⁴³. Adicionalmente, los usuarios activos en redes sociales crecieron un 10%, y la inversión en publicidad digital en Latinoamérica ha aumentado desde los 1.000 millones de dólares en 2011, a 6.890 millones en 2020⁴⁴.

Lo anterior muestra una industria en expansión y, los altos precios de la publicidad offline, convierten al marketing digital en una alternativa útil y necesaria para empresas de diferentes tamaños.

11.3.4 AMENAZAS

Respecto a las amenazas, se encuentra una baja barrera de entrada de nuevos competidores, además de la alta posibilidad de reemplazo por sustitutos como son la auto gestión de las herramientas de marketing digital.

Adicionalmente, se presenta una gran cantidad de competidores, y la crisis económica que vive el mundo posterior a la pandemia de SarsCov 19, disminuye la propensión de las empresas de menor tamaño a arriesgarse a invertir en publicidad con incertidumbre respecto a los resultados.

En síntesis, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas podrían verse en la tabla 3.

⁴³ <https://hootsuite.widen.net/s/xf2mbffsbq/digital-2022-top-takeaways>

⁴⁴ <https://es.statista.com/estadisticas/627228/gasto-anual-en-publicidad-digital-latinoamerica/>

Tabla 3. Análisis FODA

Fortalezas <ul style="list-style-type: none">•Antigüedad•Metodologías de trabajo•Cultura organizacional•Partnerships•Diversificación de portafolio de clientes	Debilidades <ul style="list-style-type: none">•Falta de redes de contacto•Escaso capital de trabajo•Alta dependencia de los socios
Amenazas <ul style="list-style-type: none">•Cantidad de competidores•Bajas barreras de entrada•Crisis económica•Alta tasa de reemplazo	Oportunidades <ul style="list-style-type: none">•Industria en expansión•Necesidad diversa•Internacionalización potencial

Fuente: Elaboración propia.

7. PLAN ESTRATÉGICO

A continuación, se presenta un plan estratégico dividido en dos partes. En primer lugar, se analizará la forma en que se afrontarán los aspectos internos y externos obtenidos de la matriz FODA, para lo cual se utilizará el análisis de matriz CAME que permita corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explorar oportunidades.

Lo anterior permitirá dar contexto y un primer lineamiento a la forma de abordar problemas detectados en la etapa de análisis.

Esta primera parte dará paso a la formulación de un nuevo CANVAS Business Model, que recoja el análisis estratégico proveniente de CAME y permita profundizar aquellos aspectos estratégicos que hoy pueden estar en una condición de mejora.

12.1 MATRIZ CAME

Entender las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, lleva a revisar qué acciones pueden tomarse para hacer uso de las cosas buenas, y disminuir el daño de las cosas malas.

Para lo anterior, es que existe el análisis o Matriz CAME. Esta herramienta permite corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar oportunidades, y es lo que se examina a continuación con mayor grado de detalle.

12.1.1 CORREGIR DEBILIDADES

En cuanto a las debilidades, concentradas en tres, analizan en cuanto afecta una a las demás. El mayor problema detectado es el escaso capital de trabajo.

Actualmente, los socios declaran que la falta de capital de trabajo es la razón por la cual no pueden contratar más personas de mayor calificación, lo que aumenta la dependencia de los socios, ni asistir a mayor cantidad de actividades de networking, debilidad que decanta en una falta de redes de contacto.

Es por esta razón, que las formas de corregir las debilidades detectadas responden a aquellas que permiten mejorar el flujo de caja y capital de trabajo de la empresa. Entre estas formas, se sugiere:

- Acceder a factoring para clientes de tiempos de pago mayor a 30 días.
- Negociar formas de pago más holgadas con generadores de tráfico.
- Encontrar nuevas formas de financiamiento.
- Vender parte de la propiedad de la empresa.

12.1.2 AFRONTAR AMENAZAS

Para evitar que las amenazas se conviertan en debilidades, el paso lógico es buscar afrontarlas.

Con este fin, se propone dos bloques de acciones. Por un lado, permitir acceso a clientes de mayor tamaño, disminuyendo así la cantidad de empresas con las que se compete.

Las grandes empresas en las industrias en que Convertible opera, declaran necesitar de una agencia de marketing digital que pueda resolver gran parte de sus necesidades de una sola vez. Esto aumenta las barreras de entrada (por ser más costoso en términos de contrataciones e infraestructura), y disminuye a su vez la cantidad de competidores que operan en esta categoría.

Para lo anterior, se sugiere una diferenciación basada en calidad, la cual se lograría al competir en los diferentes tipos de premio que entregan instituciones como IAB Chile, lo cual genera reputación y por tanto mayor disposición a pagar.

En un segundo bloque de actividades, se sugiere afrontar la crisis económica actual, generando servicios adicionales paquetizados que sean de bajo costo tanto para Convertible como para sus clientes.

12.1.3 MANTENER FORTALEZAS

Tomando en cuenta que existen fortalezas dentro de la empresa, se proponen algunos mecanismos que permitan mantenerlas durante más tiempo.

Si bien las fortalezas están dadas por la forma en que Convertible hace las cosas, este quehacer está débilmente documentado. La propuesta de acciones para mantener las fortalezas está vinculada a documentar las tres áreas en que puede haber un valor diferenciador. Esto es:

Metodología: establecer el paso a paso que facilitará replicar esta metodología en acciones futuras, y en un potencial crecimiento.

Cultura: ordenar en una Gerencia de Personas, todos aquellos aspectos de la cultura que hoy se encuentran disgregados, pero que son de alto valor para la atracción y mantención de talento.

Asociaciones: generar contratos o acuerdos escritos que permitan poner en términos formales las condiciones de los acuerdos que actualmente tiene Convertible en funcionamiento.

La consolidación de las fortalezas previamente descritas permitirá la creación con mayor solidez de una ventaja competitiva.

12.1.4 EXPLOTAR OPORTUNIDADES

Finalmente, respecto a explotar oportunidades, se considera que consolidar una ventaja competitiva, y participar de mercados con mayores barreras de entrada, debería facilitar el aprovechar una industria en expansión y la diversa necesidad existente.

Adicionalmente, contar con socios menos involucrados en actividades operativas, permitirá la concentración en aspectos estratégicos de mayor valor en el largo plazo.

12.2 CANVAS BUSINESS MODEL - DESEABLE

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizará un nuevo CANVAS Business Model, que sea capaz de tomar en cuenta las conclusiones obtenidas de la matriz CAME. Este nuevo

CANVAS Business Model, será la base para el plan operacional y el dimensionamiento de un plan financiero que permita llevar a cabo un crecimiento de la empresa Convertible.

12.2.1 SEGMENTOS DE MERCADO

Una de las problemáticas descritas está vinculada con clientes que no son de gran tamaño, pero (por llevar una relación directa con los dueños) genera alto consumo en recurso consultivo.

Al examinar esta problemática abordada en el CANVAS actual, y en la matriz FODA, se sugiere como deseable encontrar formas de trabajo que permitan mantener la propuesta central de valor, asociada a la facilitación de estrategias de negocios, alterando la forma en que se entrega el servicio.

Es en este sentido que la recomendación será una nueva segmentación de clientes que permita hacerse cargo de afrontar amenazas y corregir debilidades.

Por el lado de las debilidades, la recomendación de paquetizar algunos servicios y convertirlos en una modalidad más ligera en cuanto a atención facilitaría la estabilidad en la ejecución del servicio y disminuiría la dependencia de los socios en algunas relaciones.

En cuanto a las amenazas, dado que un servicio estandarizado disminuye la cantidad de inversión en horas consultivas, es posible disminuir en alguna medida los precios atendiendo a más clientes, lo que a su vez disminuiría las barreras de entrada, y la indecisión producto de la incertidumbre.

Llegado este punto, haría sentido preguntarse: ¿A quién vender servicios más paquetizados, y a quién seguir atendiendo de manera más personalizada? Es en este punto en que se hace razonable hacer una nueva segmentación de mercado.

Una nueva segmentación de mercado debe tomar en cuenta los aspectos levantados en la matriz FODA y, en consecuencia, en la matriz CAME, haciéndose cargo de la realidad observada. Adicionalmente, deberá ser consistente en cuanto a la forma de tratar y atender a los segmentos identificados lo que, según el análisis interno, actualmente no sucede.

Para realizar una nueva segmentación de mercado, se considerarán las condiciones de segmentación sugeridas por Osterwalder y Pigneur en Business Model Generation. Estas son:

- Sus necesidades requieren y justifican una oferta distinta
- Se llega a través de diferentes canales
- Requieren diferentes tipos de relaciones
- Tienen rentabilidades sustancialmente diferentes
- Están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta

Considerando todo lo anterior, y mediante la observación de los clientes actuales de Convertible, además del análisis de las encuestas de satisfacción llevadas a cabo durante los últimos tres años, es posible identificar segmentos que se diferencian en al menos algunos de los puntos mencionados anteriormente.

- Necesidades: Existen diferencias entre las necesidades de los clientes, que pueden ser categorizadas en tres.
 Por un lado, hay clientes para los cuales lo más importante es generar mucho tráfico, que les permita tener muchos leads o consultas, ya que el público al que requieren acceder es más amplio, y la naturaleza de su negocio está asociada a la masividad.
 En segundo lugar, hay empresas que requieren poco tráfico, pero de alto nivel de sofisticación, dado un producto o servicio de nicho. Tanto en este caso como en el segundo, necesitan servicios de Performance Marketing.
 Finalmente, una categoría adicional es de aquellos clientes que buscan una gama más amplia de servicios. Para ellos, el tráfico y las ventas son importantes, pero necesitan adicionalmente gestionar una reputación, dar visibilidad a su marca, y situarse en una posición de mayor exposición al mercado.
- Tipo de relación: Respecto a las relaciones, se identifican tres que se llevan a cabo actualmente, pero de manera desorganizada.
 En primer lugar, existe un tipo de relación transaccional. Esta forma está asociada a aquellos clientes cuyo vínculo está dado fuertemente por el resultado y lo más relevante es si se llegó o no a éste. Para esta relación, lo relevante no es el proceso ni el acompañamiento, sino que se cumpla un KPI específico o un resultado de negocios.
 En segundo lugar, existen algunos clientes que exigen una relación consultiva. Requieren más información sobre cómo llevar a cabo su negocio más allá del marketing, y les interesa la opinión de la agencia (y su aporte) en aspectos comerciales o estratégicos.
 Finalmente, están aquellos clientes que buscan una relación más ejecutiva. En estos casos, es más importante el proceso, y la vinculación con diferentes aspectos y áreas de la agencia, de manera que se cumplan las tareas encomendadas. Tiene algún nivel de consultoría desde la estrategia, pero lo más relevante es el tiempo y la forma de ejecución.
- Rentabilidad: Entendiendo que es poco razonable mantener un segmento de clientes que sea poco rentable, se establecen clientes de rentabilidad media y de rentabilidad alta.
 Sin embargo, existe una tercera tipología de clientes. Se trata de empresas que están empezando, por lo que existe poca disposición a pagar, pero que presentan alto potencial de crecimiento. Este tipo de clientes usualmente son PyMes B2C, que necesitan alto tráfico, e irán necesitando más en la medida en que aumente la cantidad de sucursales, o de público que son capaces de atender.
- Disposición a pagar: Finalmente, es necesario analizar la disposición a pagar de los diferentes segmentos de clientes.
 En este aspecto, existen de manera central una alta o una baja disposición a pagar.
 La primera está asociada a una gran cantidad de presupuesto disponible y a un tipo de cliente que es poco propenso a cuestionar los precios cuando existe una propuesta de valor que se haga cargo de sus necesidades.

Las empresas con baja a disposición a pagar son usualmente aquellas que tienen una situación económica más debilitada, y desconfían de la posibilidad de generar resultados asociados a la venta de sus servicios. Usualmente son empresas que han tenido y necesitan poco tráfico en su sitio web, tienen un producto poco común o de nicho, y no han podido vender correctamente con medios digitales.

Finalmente, existe un tipo de empresas que a priori no tiene una alta disposición a pagar, pero estaría dispuesta a hacerlo en caso de recibir un ingreso tangible y relevante a cambio de su inversión.

A continuación, se muestra un resumen con los diferentes aspectos considerados para esta sugerencia:

Necesidades	Performance: Alta cantidad de tráfico	Performance: Poco tráfico muy calificado	Diversos tipos de servicios
Tipo de relación	Transaccional	Consultiva	Ejecutiva
Rentabilidad	Potencialmente alta	Media	Alta
Disposición a pagar	Escalable	Baja	Alta

Considerando la tabla anterior, es posible asociar estos aspectos a los diferentes clientes con los que cuenta Convertible actualmente.

Por un lado, están las columnas 2 y 3 (marcadas en color amarillo). Al examinar estas características con los socios de la empresa, fue posible identificar que estos patrones son comunes a pequeñas y medianas empresas, aunque se hace necesario diferenciarlas para llevar a cabo una relación distintiva en cuanto al trato y la relación.

Frente a lo anterior, se sugiere llamar a las primeras “Pymes de alto tráfico” y a las segundas “Pymes de bajo tráfico”. Respecto a la última columna (resaltada en color verde), se trata usualmente de grandes empresas, por lo que este segmento será denominado “Grandes Empresas”.

12.2.2 PROPUESTAS DE VALOR

Sin duda la necesidad de los diferentes segmentos de clientes es diferente, por lo que a continuación se revisará cada una (y la propuesta de valor relacionada) con mayor detalle.

1. PyMe de alto tráfico:

Necesidad: Alta captación de leads, que permitan abastecer al departamento de ventas de suficientes prospectos. Se necesita de diversidad de fuentes de tráfico, y de leads calificados que se conviertan en negocios. Necesitan también que estos contactos se integren correctamente con su embudo comercial.

Propuesta de valor: Equipo de alta capacidad técnica, ágil, y posibilidad de proyectar sus gastos mediante pago por resultados.

2. Pyme de bajo tráfico:

Necesidad: Optimizar recursos, y manejar de mejor manera su embudo comercial para que la gestión de los prospectos sea la adecuada. Este segmento de clientes busca además aprender de su mercado, y acompañamiento en su negocio.

Propuesta de valor: Capacidad consultiva, gestión de embudos comerciales y capacitación.

3. Grandes empresas:

Necesidad: Poder resolver todo con el mismo proveedor, de manera ágil, disminuyendo la burocracia. Valorán la adaptabilidad, y la capacidad de resolución de problemas.

Propuesta de valor: Equipo multidisciplinario y horizontal, con alta capacidad resolutive.

12.2.3 CANALES

Para efectos de los canales de comunicación, se establecerán dos canales distintos, con diferenciación basada en el tamaño de la empresa con la que se comunica.

Con el objetivo de mantener la relación con empresas medianas y pequeñas, se fortalecerán los esfuerzos en búsqueda de referidos por parte de colaboradores y clientes actuales. En el primer caso se utilizarán sistemas de incentivos basados en las ventas y, en el segundo caso, mediante la solicitud formal de referencias a aquellas empresas que muestran un mayor nivel de satisfacción.

Respecto a la captación de grandes empresas, se formalizarán acuerdos con proveedores que tengan el objetivo de generar reuniones con dichas organizaciones, disminuyendo los esfuerzos de prospección directa.

Los canales de comunicación con que se contará para la relación posterior a la venta se mantendrán con medios digitales, y se fortalecerá el restablecimiento de reuniones presenciales en aquellos clientes que se encuentren sobre un nivel de facturación.

12.2.4 RELACIONES CON CLIENTES

Las relaciones con clientes se mantendrán en su formato actual de asistencia personal exclusiva, aunque la frecuencia comunicacional disminuirá para el segmento de clientes "PyMe de alto tráfico", entendiéndose una menor necesidad de consultoría.

Adicionalmente, se designarán especialistas para el segmento de PyMe de bajo tráfico, y profesionales senior para las grandes empresas.

El conjunto de lo anterior permitirá dar mayor nivel de especialización a los diferentes colaboradores, y facilitará una relación de confianza más firme entre el cliente y los diferentes trabajadores de Convertible.

12.2.5 FUENTES DE INGRESOS

La diversificación actual de fuentes de ingresos permite a Convertible disminuir el riesgo de sus operaciones.

Sin embargo, se propone que el segmento de clientes PyMe de bajo tráfico pase a una modalidad de prepago, lo que permitiría a Convertible ser menos sensible en sus flujos de caja y capital de trabajo.

Lo anterior sitúa las fuentes de ingresos en tres diferentes aristas: Performance, redes sociales, proyectos temporales.

12.2.6 RECURSOS CLAVE

En primer lugar, la estructura del modelo de negocios se sustenta fundamentalmente en el recurso humano. Esto cobra relevancia tanto en la capacidad intelectual que aportan los colaboradores, como en las áreas de soporte necesarias para hacer frente a las propuestas de mejora esbozadas en la matriz CAME. Este ítem será fundamental a la hora de programar las actividades clave, y la forma de relacionarse con clientes.

En segundo lugar, se mantiene una alta dependencia de recursos tecnológicos como en el caso del CANVAS original, por ser medios necesarios para la ejecución de las tareas propias de la industria.

12.2.7 ACTIVIDADES CLAVE

Las actividades clave que se proyectan, están vinculadas fundamentalmente con la gestión de medios pagados, creación de contenido y diseño.

Sin embargo, si se busca afrontar las amenazas y debilidades identificadas, se hace necesario agregar nuevas actividades que permitan cumplir con este objetivo.

En primer lugar, se encuentran las actividades vinculadas con la formalización de prácticas operativas y relativas al departamento de personas. En segundo lugar, se requiere un trabajo sistemático de networking, con foco en la participación en premiaciones del rubro. Finalmente, se requiere generar un orden y profesionalización del área de administración y finanzas, con el objetivo de disminuir la fragilidad financiera de la empresa.

12.2.8 ASOCIACIONES CLAVE

En cuanto a las asociaciones clave, se requerirá reconvertirlas para lograr los objetivos de crecimiento propuestos:

- Proveedores: Hasta la actualidad, las políticas de algunos de los proveedores hacen imposible generar contratos favorables para Convertible en cuanto a los plazos y posibilidades de pago. Un primer paso, será generar condiciones para que las asociaciones clave con proveedores sean más favorables y permitan la vinculación con plazos de pago más convenientes para Convertible.
- Asociaciones: Actualmente las relaciones con otras agencias o con partners en diferentes países no han sido formalizadas. Se propone que la empresa genere contratos que vinculen a Convertible con las empresas a las que se vincula, de manera que se valoricen los esfuerzos relacionados.
- Nuevas asociaciones: Para el proyecto propuesto, se deberán generar asociaciones que permitan el contacto con instituciones de la industria que entreguen premios por diferentes conceptos a agencias de marketing digital tanto en Chile como en el resto de América Latina.

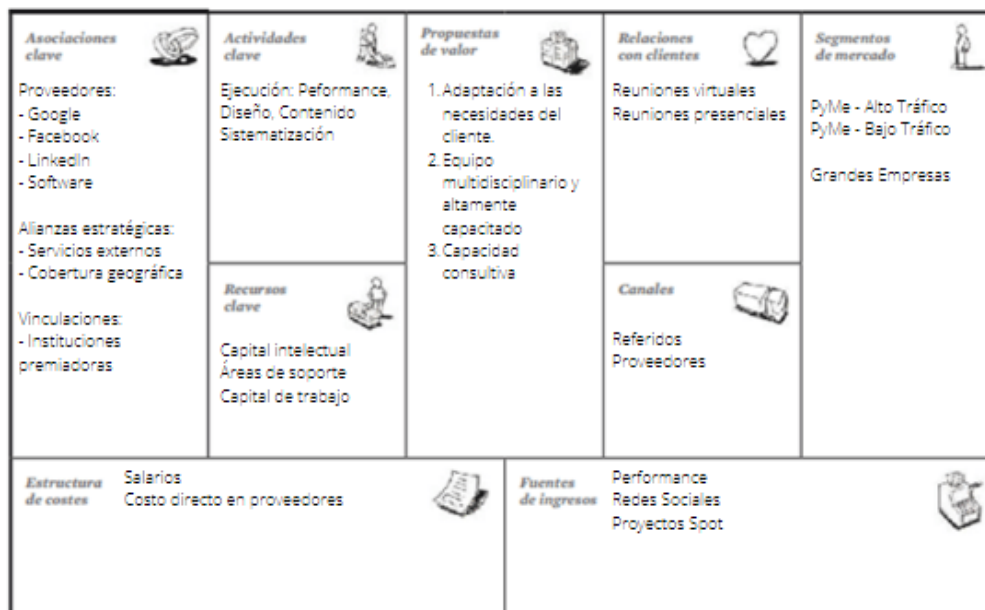
La suma de lo anterior facilita nuevamente la posibilidad de que Convertible lleve a cabo las medidas propuestas en la matriz CAME.

12.2.9 ESTRUCTURA DE COSTES

La estructura de costes no debería tener grandes variaciones en cuanto a su relevancia. Se proyecta que los costos sigan vinculados a proveedores clave y recursos humanos.

Sin embargo, los cambios en el plan operacional sugieren una mejora en las condiciones de negociación con proveedores, y un aumento en los costos vinculados a personas, con el objetivo de diversificar las tareas asociadas a la actualidad de Convertible.

Ilustración 9. Lienzo de Modelo de Negocios buscado



En la ilustración 8, se muestra cómo se vería el CANVAS Business Model con los cambios propuestos.

12.3 CONCLUSIONES

Tanto los cambios propuestos en CANVAS Business Model, como los revisados en la matriz CAME, muestran algunas áreas que requieren ser revisadas para la conformación de un plan que permita a Convertible crecer de manera ordenada, y de una forma que permita generar rentabilidad.

Lo anterior decanta en la necesidad de la estructuración de un plan de operaciones que facilite el correcto funcionamiento y escalamiento, con foco en la profesionalización de algunas actividades.

Esto arroja dos áreas de atención de principal cuidado: cambios operacionales y cambios en recursos humanos. El plan operacional establecerá los cambios propuestos para estas áreas, sus costos asociados, y los beneficios que podrían traer a la organización, encuadrando en el marco teórico de la gobernanza corporativa, con foco en las definiciones de la consultora Deloitte⁴⁵, que establece que “estipula las reglas por las que se rige el proceso de toma de decisiones sobre la compañía para la generación de valor”.

⁴⁵ <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/que-es-el-gobierno-corporativo.html>

Desde el punto de vista estratégico, se detecta un problema importante respecto a la misión y visión de la empresa. Si bien esta última fue creada recientemente (“ser facilitadores de estrategias de negocios mediante marketing digital”), la misión no ha sido completada. En este respecto, se sugiere generar una misión que permita fortalecer la identificación con la compañía, y dar más solidez a la consolidación del área de personas.

Una sugerencia en este aspecto sería generar una misión que contuviera los siguientes elementos:

- Establecer la creación de valor como una línea constante.
- Dar valor explícito al crecimiento y felicidad de las personas.
- Mostrar la importancia del negocio de los clientes como parte fundamental del quehacer de la empresa.

Se considera que todo lo anterior lleve a los cambios mencionados que serán discutidos en profundidad a continuación, con acento en la gobernanza corporativa y sus efectos en las áreas de operaciones y de recursos humanos, según se explicará a continuación.

8. PLAN OPERACIONAL

Durante el capítulo anterior, se sugieren cambios a la estrategia con la cual la empresa enfrenta los desafíos, y las diferentes aristas del negocio. Sin embargo, la serie de factores que deben sufrir alteraciones, requieren algunos cambios en cuanto a la estructura operacional con que funciona Convertible.

Estos cambios, recogidos en la matriz CANVAS, y sustentados por el análisis interno y externo, sugieren una serie de alteraciones al funcionamiento de la empresa, con foco principal en una nueva segmentación de clientes que permita ordenar la forma en que se entrega la propuesta de valor de manera diferenciada.

Sin embargo, para poder llevar a cabo los cambios propuestos, la simple voluntad puede no ser suficiente, por lo que se sugiere la implementación de un plan que se haga cargo de generar una mejor gobernanza corporativa que permita la atención estratégica de los socios en la planificación y ejecución de los mencionados cambios y procesos.

Es por lo anterior, que el plan operacional propuesto estará enfocado en dos ejes:

- Cambios en el modelo de negocios.
- Modificaciones al gobierno corporativo.

A continuación, se exploran los detalles de ambos ejes de cambio propuestos para la empresa Convertible.

13.1 MODIFICACIONES AL GOBIERNO CORPORATIVO

En esta sección se profundizará sobre aquellos aspectos operativos del gobierno corporativo que podrían generar mejoras en el funcionamiento de la empresa analizada. De acuerdo con la Cámara de Comercio de Bogotá⁴⁶, los principios para un buen gobierno corporativo son:

1. Tener claridad en los roles de propiedad, dirección y gerencia, además, definir un propósito común que permita a las diferentes áreas tomar siempre decisiones alineadas a este.
2. Promover una cultura de cumplimiento normativo y ética para cumplir las normas vigentes, minimizar los riesgos asociados al incumplimiento y generar valor, más competitividad y sostenibilidad en el tiempo.
Así mismo, para tener un buen gobierno corporativo es importante contar con un sistema de alertas, reportes y rendición de cuentas que permita a la junta directiva de la organización conocer cómo están en el cumplimiento de las disposiciones legales y de las normas internas.
3. Adoptar un código de ética que sirva para fomentar la cultura de cumplimiento y ética, este debe contener las conductas, valores y prácticas que regulan el comportamiento de todas las personas que hacen parte de la organización. Para

46

<https://bibliotecadigital.ccb.org.co/bitstream/handle/11520/25983/GUIA%20GOBIERNO%20CORPORATIVO2020%20V7%20%281%29%20%281%29.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

estructurar este código es clave identificar los riesgos éticos relacionados con el modelo de negocio de cada empresa y tener en cuenta las normas y regulaciones vigentes.

Lo anterior es consistente con los aspectos críticos a modificar identificados en el análisis interno, para posteriormente analizar cómo estos cambios se convertirían en alteraciones en la operación.

1. Rol de los socios

Actualmente, los socios cumplen una serie de funciones que dificultan su involucramiento más profundo en aspectos estratégicos de la empresa. Por un lado, ambos socios conforman el directorio, y por otro lado velan por el correcto gerenciamiento de sus áreas, venden, y realizan tareas operativas.

Se sugiere en este ámbito una serie de cambios:

- Mayor dedicación a labores de directorio.
- Disminución de participación en áreas de soporte.
- Menor dedicación a ventas.
- Eliminación de tareas operativas.
- Dedicación de tiempo a documentar procesos que faciliten traspaso de gerencias.

2. Áreas de soporte

La empresa carece actualmente de áreas de soporte formales, que faciliten una correcta estandarización de procesos críticos, y se hagan cargo de formalizar procedimientos.

Tal como se ha destacado anteriormente, el flujo de caja y capital de trabajo son un aspecto importante para este negocio. Sin embargo, no se cuenta con un protocolo o departamento dedicado a facturación y cobranzas (tareas que actualmente realiza uno de los socios).

Por otro lado, un aspecto crítico de las ventajas competitivas de Convertible está centrado en el capital humano, siendo además este ámbito uno de sus mayores costos. Lo anterior, sumado a la ventaja en una cultura organizacional valorada, hacen evidente la necesidad de formalizar procesos en el área de Recursos Humanos, y de contar con personal especializado en la gestión de personas.

3. Gestión de clientes

Tal como se abordó frente a los cambios de segmentación propuestos por una nueva versión del modelo de negocios, resulta importante separar a los tipos de clientes en nuevas categorías que faciliten la interacción con una frecuencia dependiendo de sus necesidades, más que en su industria.

Para esto, se sugiere que los diferentes clientes sean atendidos por diferentes especialistas, que requerirán habilidades diferenciadas al momento de interactuar con las empresas a las que Convertible provee.

Lo anterior se traduce en cambios relevantes en el flujo de negocios, y en los roles que componen la empresa bajo análisis, generando la necesidad de apertura de nuevos cargos que hagan posibles los cambios previamente descritos.

13.2 CAMBIOS EN EL MODELO DE NEGOCIOS

Tal como ha sido mencionado anteriormente, existe una serie de cambios propuestos en cuanto al modelo de negocios, aunque aún no se aclara cómo estos cambios repercutirán en la operación de Convertible.

A continuación, se detallan las diferencias en ambos análisis del modelo de negocios, y qué consecuencias operacionales tendrán para la empresa analizada.

En el análisis inicial se detalla que, si bien es posible distinguir tipologías de clientes, la empresa no tiene ninguna diferencia en cuanto a cómo trata, busca, o se relaciona con los segmentos de clientes.

La revisión del Modelo de Negocios CANVAS, propone que se separen los clientes actuales y futuros en tres segmentos: Pymes de alto tráfico, Pymes de bajo tráfico, grandes empresas.

Esta diferenciación lleva consigo un cambio en la propuesta de valor para cada segmento, con foco en sus propias necesidades, además de cambios en la forma de relacionarse.

Pymes de alto tráfico:

Este segmento de clientes genera un bajo ingreso al principio, aunque su rentabilidad y disposición a bajar crece en la medida en que pasa el tiempo y el negocio de este cliente crece en capacidad de recibir demanda.

La única forma de que este cliente se vuelva rentable es justamente fortaleciendo el modelo de pago por resultado que soporta la propuesta de valor de la compañía.

Dado que la rentabilidad inicial es baja, la recomendación es disminuir los recursos invertidos en la etapa inicial, y restringir el tipo de relación a reuniones menos frecuentes, facilitando que la inversión de horas calificadas sea también reducida.

Teniendo en cuenta una relación transaccional, se debería disminuir la cantidad de horas consultivas, facilitando que este tipo de clientes sean gestionados por personas de alta calificación técnica en el manejo de plataformas de pago, pero sin necesariamente contar con habilidades blandas o relacionales.

Por el tipo de cliente, se requiere procesos muy documentados para facilitar la gestión. Lo anterior implica algunos ajustes operacionales para su optimización:

- Prospección: Automatización de la prospección por medio de campañas digitales gestionadas por Convertible, pero sin involucramiento directo de los socios.
- Gestión de clientes: Reportería y reuniones mensuales que analicen los resultados de negocios.

El cliente será gestionado por un Paid Media Manager junior, y podrá llegar a gestión de un Performance Manager en caso de que la cuenta crezca.

Adicionalmente, se sugiere preparar un manual de procedimientos para la gestión normalizada de este tipo de clientes.

Lo anterior disminuye en alguna medida la gestión por parte de los socios, y pone la cuenta en manos de personas con menor nivel de experiencia y calificación consultiva.

Respecto a la operación, los cambios fundamentales serán:

- La empresa deberá establecer personas específicas y responsables de la gestión de este tipo de clientes.
- Deberá haber una persona encargada de la gestión de medios pagados de Convertible para hacerse cargo de la captación de este tipo de clientes.
- Se sugiere fuertemente la creación de un proceso estandarizado para la gestión de este segmento de clientes.

Pymes de bajo tráfico

Si bien este tipo de negocios dejan una rentabilidad media durante todo su ciclo de vida, responde al tipo de empresas que más frecuentemente necesitan soluciones como las provistas por Convertible.

Esto se debe a que son las que explicitan necesidades consultivas más amplias, siendo ésta un área de especialidad para la empresa.

Usualmente, este tipo de negocios es de nicho, o requiere muy alto nivel de calificación de tráfico, lo que lleva a que sea difícil conseguirle prospectos, lo que usualmente es una razón por la cual tienen malas experiencias previas con agencias de marketing digital.

Para atender a este tipo de clientes, es necesario contar con un perfil de atención algo más sofisticado en cuanto a su capacidad de comprender el negocio del otro, y es el que conlleva más horas de reunión. Adicionalmente es el tipo de clientes que llega por referencias de otros que han tenido éxito trabajando con Convertible.

Dado su tipo de necesidad y complejidad, se sugiere seguir aceptando este tipo de clientes, pero eliminar la prospección activa de este segmento, disminuyendo así su participación en la facturación de Convertible.

Los cambios que este segmento de clientes requerirá en la operación son pocos, dada su naturaleza. Sin embargo, el mayor cambio estará vinculado a disminuir los canales por los cuales llegan, además de convertirlo en una parte menos de las fuentes de ingresos de Convertible.

Grandes empresas

En cuanto a la atención de grandes empresas es que se presentan los mayores desafíos operacionales para Convertible.

Por un lado, actualmente, las grandes empresas son atendidas en silos (se tratan y ejecutan por un lado sus labores respectivas a Performance, y por otro las atingentes a redes sociales). Esto hace que no exista claridad en cuanto al costo de las tareas solicitadas por este tipo de clientes.

Lo anterior repercute directamente en los costos, dado que se entrega una relación consultiva a un cliente en que una relación ejecutiva debería ser suficiente. A su vez, el exceso de reuniones solicitadas por este segmento hace que personas con foco en operación inviertan tiempo en la toma de pedidos, generando retrasos en las tareas solicitadas.

Los problemas antes mencionados complejizan la atención de nuevos clientes en este segmento, lo que contradice el aprendizaje que evidencia que es un segmento de alta rentabilidad y disposición a pagar.

Es por esto que se sugieren los siguientes cambios para el orden en la atención de este tipo de clientes, y la posibilidad de atender más de ellos:

Asignación de ejecutivo de cuentas: Si bien la empresa ha sido reticente en la contratación de ejecutivos de cuentas, por miedo a perder capacidad consultiva en las relaciones, se sugiere la asignación de ejecutivos en el segmento de “Grandes Empresas”, con el objetivo de ordenar requerimientos.

Esto debería llevar a un mayor orden en la operación al momento de tomar nuevas tareas.

- Nuevos métodos de prospección: Con el objetivo de traer más clientes de esta categoría, se sugiere el levantamiento de casos de estudio en esta materia, y búsqueda de reconocimientos o premios que faciliten darse a conocer en el segmento.
- Métodos de facturación: Dado que estos clientes serán quienes consuman mayores recursos monetarios y humanos en su desarrollo, se solicitará hacer factoring con sus documentos, de manera de facilitar el capital de trabajo disponible para la operación.
- Revisión de contratos: Finalmente, Convertible actualmente no cuenta con un método de generación de contratos para asegurar sus flujos. Con el objetivo de tener un flujo de caja más predecible, se sugiere la aplicación de contratos de servicios de al menos un año, convirtiendo tanto la rotación de clientes como la predictibilidad de los flujos, en un ámbito algo más consistente.

Las medidas operacionales previamente descritas llevarán inevitablemente a una mayor carga temporal de trabajo para el equipo actualmente contratado, por lo que se requerirá reordenar algunas áreas del plan de recursos humanos, y fortalecer mecanismos que disminuyan la posibilidad de burnout o rotación dentro de Convertible.

A continuación, se pasa a revisar el plan de recursos humanos sugerido para este fin.

9. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Para ejecutar lo descrito en el plan estratégico, se sugiere un cambio que permita ampliar el organigrama y hacerse cargo de las tareas previamente descritas. El organigrama funcional sugerido, se muestra en la ilustración 10

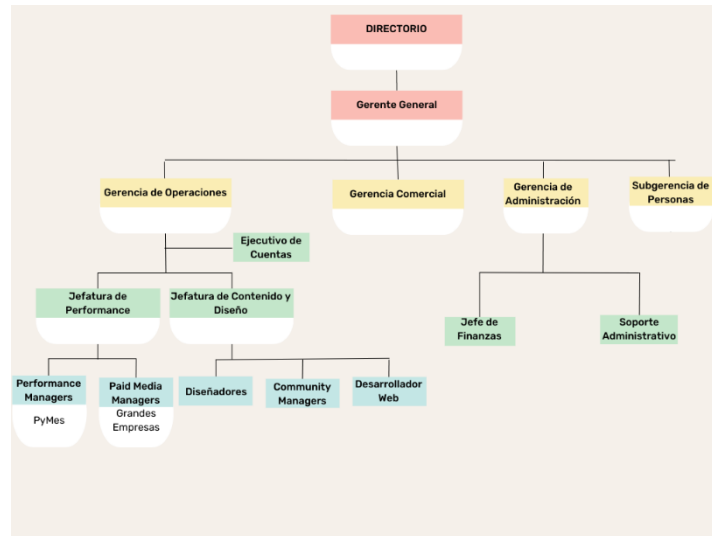


Ilustración 10. Organigrama propuesto

Este organigrama presenta algunas diferencias que requieren una explicación más profunda:

- **Directorio:** Se sugiere contar con un directorio más amplio, que facilite la toma de decisiones, y entregue un mayor nivel de experiencia en la toma de decisiones estratégicas de una empresa. Lo anterior se podría lograr al contratar a una persona con experiencia en estas funciones.
- **Operaciones:** Se establece una nueva forma de funcionamiento de la gestión de operaciones de la empresa.

El objetivo de este cambio es dar mayor control sobre las capacidades de las personas involucradas, y los cuellos de botella, definiendo así de mejor manera las necesidades de nuevas contrataciones, y las posibilidades de abordar nuevos clientes.

Un caso particular se desarrolla en cuanto al área de performance. El nuevo modelo de negocios establece una diferenciación más profunda entre Performance Managers (PM) y Paid Media Managers (PMM).

Por un lado, el PM tendrá un rol con mayor foco en la consultoría, relación con clientes y análisis de datos. Esto es especialmente crítico ante un mercado laboral en que las capacidades técnicas son escasas frente a la inexistencia de formación universitaria profunda en marketing digital. Por otro lado, se encuentra el PMM, que tendrá labores de carácter más técnico en cuanto a la ejecución de campañas en medios pagados pudiendo, si su desarrollo en capacidades analíticas y habilidades blandas lo permiten, ascender al rol de PM.

El fortalecimiento del rol de Performance Manager permitirá la correcta atención de los clientes del segmento de Pymes de Alto Tráfico. A su vez, el Performance Manager, podrá atender los requerimientos de las Pymes de bajo tráfico, además de dar una mayor profundidad los diferentes requerimientos del área de grandes empresas, asumiendo un rol más estratégico en el desarrollo de estas cuentas tanto en sus aspectos creativos como en los funcionales.

Finalmente, se sugiere la contratación de un ejecutivo de cuentas, el cual tendrá la misión de velar por la correcta integración del área de diseño, con el performance manager a cargo de la gestión de medios pagados y crecimiento de dicho segmento de clientes.

Será también parte del rol de Performance Manager la optimización de procesos en el área de performance que permitan cumplir con una mejor y mayor atención a los clientes más rentables de la empresa, siendo responsable de identificar oportunidades de crecimiento en dichas cuentas.

- **Departamento de personas:** Tal como fue comentado en secciones anteriores, la cultura organizacional es una fortaleza de la empresa, y los costos de personas son un ámbito que considerar con alto nivel de cercanía.

Frente a esto, se sugiere la creación de un departamento de personas, el cual tendrá la labor de documentar y mantener los esfuerzos realizados hasta ahora en capital humano, además de ordenar procesos poco formalizados y velar por el bienestar de quienes trabajan en la empresa.

- **Departamento comercial:** Una forma adicional de dar orden a la estructura de la empresa es contando con un departamento que se encargue de las reuniones de venta, así como de las propuestas y cotizaciones a realizar, facilitando la coordinación y entrada de nuevos proyectos.

Esto a su vez permitiría tener especialistas en el área, y aumentar la cantidad de nuevos clientes.

- **Departamento de finanzas:** Finalmente, y tal como ha sido mencionado en secciones anteriores, uno de los puntos críticos de la empresa está asociado al flujo de caja y capital de trabajo. Frente a esto, se sugiere la creación de un departamento de finanzas que pueda gestionar la correcta y oportuna facturación, así como también la gestión de cobranzas disminuyendo los índices de cuentas por cobrar y facilitando de manera centralizada la relación financiero contable con clientes y proveedores.

La suma de lo anterior configura una nueva estructura para la empresa analizada, facilitando una transición hacia el modelo de negocios que se ha explicitado en la renovada versión del CANVAS Business Model, el cual a su vez se hace cargo del análisis realizado en la Matriz CAME. El conjunto de lo anterior facilitará el crecimiento y la expansión de manera ordenada, permitiendo:

- Cumplir de mejor manera la propuesta de valor.

- Enfocar el trabajo de los socios en materias estratégicas y de vinculación con el medio.
- Absorber una mayor cantidad de clientes, mediante metodologías ordenadas.
- Mantener una cultura organizacional y modo de funcionamiento que perpetúen las ventajas competitivas que la empresa declara.

De manera adicional, facilitará el cumplimiento de las labores mencionadas en cuanto a buen gobierno corporativo. Esto implicará nuevas tareas para el directorio en general y los socios en particular, siendo nuevas tareas:

- Fortalecimiento de la identificación del propósito por parte de todos los integrantes de Convertible, y la toma de decisiones alineadas a este.
- Facilitar los sistemas de alertas, reportes y rendición de cuentas que permitan conocer el cumplimiento de normas internas.

Sin embargo, este nivel de expansión requeriría una inversión que facilite la nueva cantidad de contrataciones en personas y servicios, y el suficiente capital de trabajo para que esta inversión genere crecimientos escalables. Es por esto, que a continuación se presenta un plan financiero que permita asumir lo mencionado.

10. PLAN FINANCIERO

A continuación, se examinan con mayor detalle los ingresos y costos relacionados con la empresa en su totalidad, en caso de realizar los cambios previstos por este proyecto.

El objetivo de lo anterior será hacer los supuestos necesarios que permitan comprender si el proyecto es viable y, en ese caso, analizar las necesidades de financiamiento para llevarlo a cabo.

En primer lugar, se examina la situación actual. ¿Cuánto es posible crecer frente a la estructura que hoy tiene Convertible? Posteriormente se realiza un análisis de cuáles serían los ingresos y costos relacionados con la empresa ante el escenario de cambios operacionales planteados. Finalmente, el trabajo anterior permitirá hacer un análisis de ingresos y costos incrementales, lo que dará lugar a un flujo de caja proyectado para los próximos tres años, atendiendo a las preguntas y objetivos del presente documento.

Para todos los efectos, dado que este estudio se sitúa al 31 de diciembre de 2022, se tomará el año 2022 como Año 0, y se realizarán las respectivas proyecciones para los años 1, 2 y 3.

15.1 COSTOS PROYECTADOS

Los cambios estructurales proyectados, consideran diferentes aspectos que generarán cambios en los costos más relevantes de la empresa.

Por un lado, se encuentran cambios en el organigrama funcional, que llevan a la contratación de diferentes profesionales. Se estima que estos profesionales sean: director, jefe de ventas y asistente comercial, y una persona en el rol de paid media manager.

Los sueldos estimados para estas personas se pueden ver en la Tabla 4.

Tabla 4. Sueldos nuevos roles

Rol	Sueldo Anual – Año 1 ⁴⁷
Director	\$8.640.000
Jefe de Ventas – Account Manager	\$27.360.000
Asistente Comercial	\$9.720.000
Paid Media Manager	\$14.400.000
HR Business Partner	\$32.400.000
Total	\$92.520.000

Fuente: Elaboración propia en base a testimonios de Directorio Convertible y Estudio de Remuneración Chile 2022⁴⁸

Por otro lado, para mantener un nivel de crecimiento por sobre la industria, Convertible ha tenido aumento en los gastos relacionados con personas, de un 29% al año, por lo

⁴⁷ Se considera la totalidad del gasto empresa

⁴⁸ <https://www.michaelpage.cl/estudios-y-tendencias/estudio-de-remuneracion-2022>

que se asumirá como supuesto, que este aumento anual se mantendrá para los nuevos profesionales entrantes.

Con lo anterior, el proyecto consideraría un gasto en personas

Tabla 5. Gasto en personas 2023-2025 (en miles de pesos chilenos)

	Año 1	Año 2	Año 3
Gasto Personas	\$92.520	\$119.351	\$153.963

Respecto al plan operacional existen un nuevo coste que no está considerado en el funcionamiento actual de Convertible, y que debe tenerse en cuenta, y que están relacionados con áreas de soporte: Administración y Finanzas. Para esto, se cotizó con una empresa especialista, que cobraría UF 205 al año. Considerando un valor UF inicial de \$35.574, y una inflación estimada de 5% el primer año, 3% el segundo y 3% el tercero⁴⁹, los costos que representa esta variable se indican en la Tabla 6.

Tabla 6. Gastos de Outsourcing Administrativo (en miles de pesos chilenos)

	Año 1	Año 2	Año 3
Gastos Adm.	\$7.657	\$7.887	\$8.124

Lo anterior se suma a otro de los costos de alta relevancia para la firma, son los costos directos. Estos provienen de pago a proveedores clave, y emanan de actividades de Performance Marketing. Según los datos históricos de la empresa, los costos directos representan un 65% de los ingresos de Performance Marketing durante los últimos cinco años, y el coeficiente de correlación entre ambos es muy cercano a 1 (0,94), tal como se muestra en la Tabla 7.

Tabla 7. Ingresos Performance y Costos Directos 2018-2022 (en miles de pesos chilenos)

	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos Performance	\$102.461	\$153.663	\$213.928	\$385.823	\$599.579
Costos Directos	\$53.365	\$81.112	\$165.724	\$328.156	\$351.530
Costos/Ingresos	52%	53%	77%	85%	59%
Promedio	65%				
Coef. De Corr.	0,94				

Dado lo anterior, se estima que los costos directos se mantengan en la misma línea, como proporción de los ingresos de esta área de negocios.

El último gasto relevante, se refiere a los otros gastos de administración y ventas. En el caso de esta partida, se ha mantenido estable en torno al 13% de las ventas durante los

⁴⁹ <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-de-marzo-de-2023#:~:text=Las%20proyecciones%20de%20este%20IPoM,prevista%20en%20el%20IPoM%20anterior.>

últimos años. Esto hace sentido, ya que una alta proporción de ellos viene del pago de software, el cual tiene necesidades incrementales en proyectos que requieren alto uso de tecnología, y pocas variaciones respecto a la cantidad de personas contratadas. Dado el comportamiento histórico de los gastos, se estimarán los GAV en un 13% del ingreso total.

La tasa de impuestos a aplicar a la empresa es de un 25%.

15.2 INGRESOS PROYECTADOS

Al revisar los antecedentes actuales de la empresa, se hace relevante analizar cuál sería el crecimiento proyectado en caso de continuar las mismas condiciones actuales.

La observación de los ingresos muestra un alza permanente que se estabiliza a partir del año 2019, en un promedio de 54% anual. Esta estabilidad guarda relación con el crecimiento de la empresa, pero también con la evolución del gasto en publicidad digital⁵⁰. Según se puede ver en la tabla siguiente, en la medida en que ha crecido el gasto publicitario en Chile, también lo ha hecho el ingreso de Convertible, el cual promedia un crecimiento 2.19 veces el que ha tenido el gasto en la industria.

Tabla 8. Crecimiento de ingresos 2019-2021

	2019	2020	2021	2022
Crecimiento Gasto en publicidad digital	15%	20%	43%	35%
Crecimiento Ingresos Convertible	63%	34%	79%	41%
Relación	4.21	1.71	1.83	1.00

Acorde a las cifras de Statista, se espera que la industria crezca un compuesto de 38% entre 2021 y 2025⁵¹ en Chile, lo que permite proyectar un 8% de crecimiento lineal durante los próximos años.

Manteniendo una tasa de 2.19 veces el crecimiento de la industria, las proyecciones de los próximos tres años, para ingresos de Convertible, logrando un crecimiento anual en torno al 18%, lo que se expresa en la Tabla 9.

Tabla 9. Proyección de ingresos 2023-2025 (miles de pesos chilenos)

	2022	2023	2024	5
Ventas Totales	\$649.020	\$762.729	\$896.358	\$1.053.340

Sin embargo, los cambios operacionales propuestos para Convertible no afectan solamente su estructura de costos en personas, sino que también la forma en que la empresa es capaz de generar ingresos.

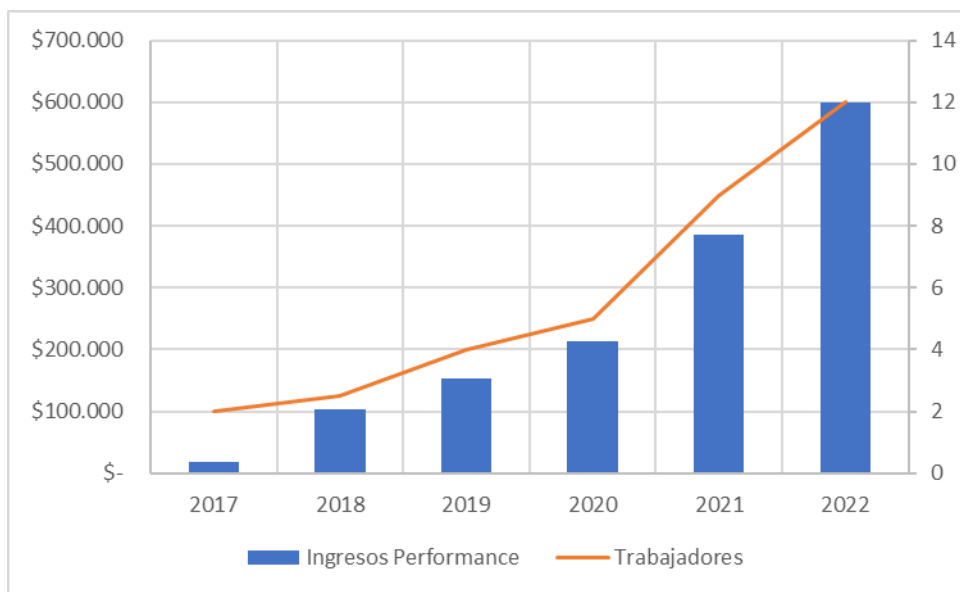
El cambio operacional traería tres tipos de ingresos incrementales.

⁵⁰ <https://es.statista.com/estadisticas/627680/gasto-anual-en-publicidad-digital-chile/>

⁵¹ <https://es.statista.com/grafico/22835/boom-del-e-commerce-en-latinoamerica/>

En primer lugar, se encuentra el ingreso de nuevas personas al organigrama y por tanto a la organización. Tal como se puede ver en la Ilustración 10, cada nueva persona que se suma a la empresa es capaz de generar nuevos ingresos para la compañía⁵², y esta relación se cumple de manera más lineal en cuanto a cómo afecta un nuevo trabajador a los ingresos generados por el área de performance marketing.

Ilustración 11. Relación entre ingresos de performance y cantidad de trabajadores



Lo anterior se da especialmente a partir del segundo año de existencia de la empresa, en que los dos socios participan a tiempo completo durante todo el año, y el equipo contratado comienza a crecer. El promedio de ingreso generado en esta área por cada trabajador es de 43.004 miles de pesos chilenos.

Tabla 10. Ingresos generados por trabajador (en miles de pesos chilenos)

	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos	\$40.984	\$38.416	\$42.786	\$42.869	\$49.965
Promedio	\$43.004				

El plan operacional busca la contratación de cinco personas de manera inicial, sumado a un crecimiento anual en esta dotación que mantenga las tasas de crecimiento de personas que ha tenido la empresa durante este tiempo, con lo que los ingresos del área de performance tendrían un aumento incremental tal como se muestra en la Tabla 11.

Tabla 11. Ingresos proyectados Performance Marketing (en miles de pesos chilenos)

	Año 1 (2023)	Año 2 (2024)	Año 3 (2025)
Ingresos Performance	\$215.020	\$277.376	\$357.815

⁵² Los datos muestran que sin importar a qué área se integre un trabajador, esto influye fuertemente en los ingresos generados por un área en particular, lo que se puede explicar por las sinergias y por la disminución de tareas distractoras en los especialistas del área

En segundo lugar, la organización y sistematización del área de recursos humanos, tiene un impacto adicional en el ingreso total. De acuerdo con Gallup⁵³, en su reporte 2022 “State of the Global Workplace”, los trabajadores comprometidos con su empresa generan un 23% más de rentabilidad comparado con las unidades de negocios de trabajadores infelices. Si bien este número es diferente acorde a diferentes autores⁵⁴, la tasa de rentabilidad estimada por Gallup se acerca al promedio de este concepto.

Entendiendo que el efecto de las medidas propuestas no es inmediato, se estima que la satisfacción laboral proveniente de este segundo cambio debería generar incrementos en la producción (y por tanto en las ventas) de 23% a partir del Año 2.

En tercer lugar, se encuentra un concepto más complejo que es la gobernanza corporativa. De acuerdo con el SEP⁵⁵ este concepto se refiere a cualquiera de las políticas y procesos que controlan una empresa.

Tal como se ha mencionado en apartados anteriores, la nueva estructura facilitará que los socios y dueños puedan desempeñarse en labores de mayor valor estratégico. Adicionalmente, tanto esto como la formalización de áreas de administración y soporte en general, facilitarán la optimización del uso de los recursos y mejorar el desempeño de la compañía a través de la mejora en los procesos decisionales y eficiencias operacionales.

De acuerdo con Elly Halimatusadiah, en su publicación “Effects of the implementation of Good corporate governance on profitability”⁵⁶, las compañías exitosas en implementar correctamente la buena gobernanza corporativa lo hacen en tres fases, y tiene un relevante efecto de 19.8% de aumento en el desempeño.

Considerando lo anterior, se estima que no sería posible una implementación completa de buena gobernanza corporativa en el corto plazo, por lo que este efecto en desempeño sería incremental y sucedería a partir del Año 3, año en el cual el proceso de optimización de procesos en el departamento de recursos humanos no tendría un nuevo efecto incremental.

Finalmente, respecto a la distribución de ingresos, ésta ha sido relativamente estable durante la historia de la empresa, tal como muestra la Ilustración 11, con un promedio de 83% provenientes de Performance Marketing, y un 17% de otras fuentes. Para efectos de la proyección, se estima que esto se mantenga de la misma manera.

⁵³ Empresa de analítica y consultoría global que ayuda a las organizaciones y sus líderes a resolver sus mayores problemas.

⁵⁴ Shawn Anchor lo ubica en 31% en su libro “La felicidad como ventaja”, mientras que la Universidad de Warwick lo dimensiona en 12%.

⁵⁵ Sistema de Empresas, organismo técnico asesor del Estado de Chile

⁵⁶ https://www.researchgate.net/profile/Husnah-Ermaya-2/publication/327764909_EFFECTS_OF_THE_IMPLEMENTATION_OF_GOOD_CORPORATE_GOVERNANCE_ON_PROFITABILITY/links/5ba34be192851ca9ed1756e7/EFFECTS-OF-THE-IMPLEMENTATION-OF-GOOD-CORPORATE-GOVERNANCE-ON-PROFITABILITY.pdf

Con lo anterior, se puede pronosticar los ingresos que generaría el proyecto de cambios operacionales de la compañía, tal como se puede observar en la Tabla 12.

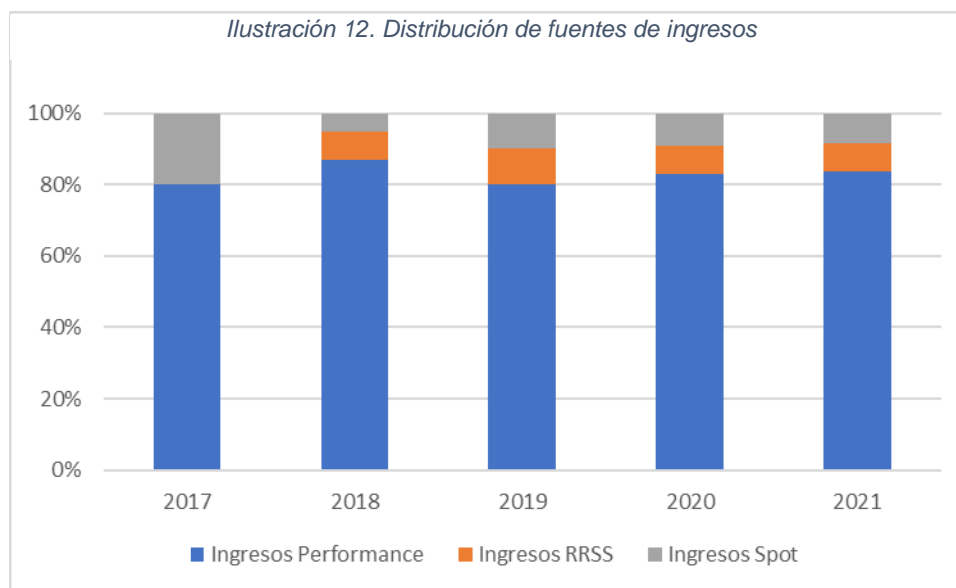


Tabla 12. Ingresos proyectados 2022-2024 (en miles de pesos chilenos)

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
Ingreso Incremental	\$ -	\$ 259.060	\$ 411.051	\$ 516.461
Performance		\$ 215.020	\$ 277.376	\$ 357.815
Otros Ingresos		\$ 44.040	\$ 56.812	\$ 73.287
Aumento por Gestión RRHH			\$ 76.863	
Aumento por Gob. Corporativa				\$ 85.358

15.3 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

La revisión de costos e ingresos incrementales permite proyectar un flujo de caja que permita comprender la viabilidad del proyecto presentado.

Para esto, se revisará la obtención de la tasa de descuento apropiada, y se proyectará un flujo que permita obtener VAN, TIR y Payback asociados a la inyección necesaria de capital de trabajo.

Posteriormente, se realizarán supuestos que permitan evaluar un escenario pesimista y un escenario optimista, para posteriormente analizar las conclusiones del presente proyecto.

15.3.1 TASA DE DESCUENTO

Para calcular el valor en el tiempo de los flujos, se utilizará la tasa de descuento proveniente del modelo CAPM.

Con el objetivo de obtener correctamente esta tasa de descuento, se necesitan los valores de la tasa libre de riesgo (R_f), el premio por riesgo y el beta de la industria.

Para la obtención de la tasa libre de riesgo, se tomará como indicador los Bonos del Banco Central a 5 años (BCP 5), en sus últimos 60 meses (desde enero 2017 a diciembre 2021), lo que entrega una tasa libre de riesgo de 3,40%.

Por el lado del beta, los indicadores de Damodaran⁵⁷ indican que la industria de la publicidad muestra un Beta de 1,34.

Finalmente, las últimas estimaciones de la prima por riesgo del país⁵⁸ lo sitúan en torno a un 5,3%.

La formulación de lo anterior permite obtener una tasa de descuento de 10,50%. Será esta la tasa que se utilizará para traer los flujos proyectados a valor presente.

15.3.2 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Teniendo en cuenta la proyección de ingresos y de egresos realizada, y la tasa de descuento calculada, es posible obtener el flujo de caja de los tres años a examinar en el proyecto propuesto, los cuales pueden observarse en la Tabla 13.

Es importante destacar que estos ingresos incrementales están vinculados exclusivamente a lo que produciría la contratación de las nuevas personas, y lo que ellas podrían aportar según el rendimiento histórico de la empresa.

Para estos efectos, se toma en cuenta la información reflejada en la Tabla 10 respecto al aporte marginal de cada trabajador en la empresa analizada.

⁵⁷ https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

⁵⁸ <https://revfinypolecon.ucatolica.edu.co/article/view/3977>

Tabla 13. Proyección de flujos a tres años (en miles de pesos chilenos)

	Año 1 (2023)	Año 2 (2024)	Año 3 (2025)
Ingreso Incremental	\$ 259.060	\$ 411.051	\$ 516.460
Performance	\$ 215.020	\$ 277.376	\$ 357.815
Otros Ingresos	\$ 44.040	\$ 56.812	\$ 73.287
Aumento por Gestión de Personas		\$ 76.863	
Aumento por Buena Gobernanza			\$ 85.358
Costo	\$ 271.586	\$ 360.560	\$ 461.535
Costos Directos	\$ 139.763	\$ 180.294	\$ 232.580
Remuneraciones	\$ 92.520	\$ 119.351	\$ 153.963
Otros GAV	\$ 40.667	\$ 60.915	\$ 74.992
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -13.890	\$ 50.491	\$ 54.926
Impuestos (25%)	\$ -	\$ 12.623	\$ 13.731
Utilidad Después de Impuestos	\$ -13.890	\$ 37.868	\$ 41.194

Sin perjuicio de lo anterior, resulta relevante entender la necesidad de capital de trabajo para enfrentar el crecimiento propuesto. Una mirada inicial podría sugerir que este estaría en torno a los 13 millones de pesos, mediante el máximo déficit acumulado. Sin embargo, al mirar de cerca los flujos relacionados con el primer año, podemos notar que un desfase entre ingresos y egresos haría que este monto fuera insuficiente.

Si bien esta diferencia podría ser percibida como permanente, es especialmente crítica durante el primer año, y debería ser marginal con el ejercicio en marcha, por lo que se examinará con especial atención lo que pueda suceder en el Año 1. En este año, suceden dos cosas con los ingresos. Por un lado, los ingresos de performance llegan un mes después que los costos directos vinculados; por otro lado, los demás ingresos llegan en un 50% el mes correspondiente, y un 50% un mes después.

Por el lado de los costos, éstos se ejecutan en su totalidad a partir del primer mes. Esto hace que la necesidad de capital de trabajo sea mucho mayor de que el máximo déficit proyectado en los flujos anuales, haciendo relevante contar con una inversión inicial de 40.403 miles de pesos chilenos.

Lo anterior, agregaría el capital de trabajo a los flujos previamente estimados, tal como se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14. Flujos proyectados con capital de trabajo (miles de pesos chilenos)

	Año 0	Año 1 (2023)	Año 2 (2024)	Año 3 (2025)
Ingreso	\$ -	\$ 259.060	\$ 411.051	\$ 516.460
Performance		\$ 215.020	\$ 277.376	\$ 357.815
Otros Ingresos		\$ 44.040	\$ 56.812	\$ 73.287
Costo			\$ 76.863	
Costos Directos				\$ 85.358
Remuneraciones		\$ 271.586	\$ 360.560	\$ 461.535
Otros GAV		\$ 139.763	\$ 180.294	\$ 232.580
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -	\$ 92.520	\$ 119.351	\$ 153.963
Impuestos (25%)	\$ -	\$ 40.667	\$ 60.915	\$ 74.992
Utilidad Después de Impuestos	\$ -	\$ -13.890	\$ 50.491	\$ 54.926
Capital de Trabajo	\$-40.403			

15.3.3 RESUMEN DE INDICADORES

El análisis financiero de este proyecto, indica que resulta conveniente realizarlo, dado que presenta un VAN positivo y en consecuencia, una TIR mayor que la tasa de descuento propia del plan, tal como plantea el resumen proporcionado en la Tabla 15.

Tabla 15. Resumen indicadores Ev. de Proyecto

Tasa Descuento	10.50%
VAN (miles de pesos chilenos)	\$ 8.572
TIR	18,10%

Finalmente, un indicador a tener en cuenta es el Payback, es decir, ¿en cuánto tiempo se recupera la inversión realizada en capital de trabajo?

Según los cálculos realizados, y considerando el tiempo de recuperación como la inversión dividida por el promedio de los flujos generados, el payback del proyecto será de 30 meses, es decir 2 años y 6 meses.

15.3.4 ESCENARIOS

Si bien los flujos e indicadores planteados para el proyecto tienen sustento, existen probabilidades de no ocurrencia de algunos de los sucesos o supuestos tomados en consideración para su elaboración.

Existen dos supuestos que sustentan la base del crecimiento en ingresos proyectados para el plan operacional propuesto:

1. Ordenamiento de Recursos Humanos: El crecimiento organizacional y de productividad de un 23% producto de un departamento de recursos humanos y la sistematización de metodologías que aborden la cultura y mejoren la retención y el compromiso, es uno de los supuestos que más afectan los resultados del proyecto.
2. Éxito de Buena Gobernanza Corporativa: Adicionalmente, la participación de los socios en la conformación de una estrategia que facilite la buena gobernanza corporativa afecta los resultados del ejercicio e influye fuertemente en la conformación de los ingresos generados en la evaluación de proyectos.

Para efectos de sensibilización de los flujos, se realiza la pregunta, ¿qué sucedería si los resultados del ordenamiento de recursos humanos no fueran los deseados, o estuvieran por sobre lo pronosticado? Y, ¿Qué pasaría si la estrategia de buena gobernanza corporativa no tuviera efectos, o se pudiera implementar de manera más rápida?

Respecto a la última pregunta, la sensibilización toma en cuenta qué pasaría si la buena gobernanza corporativa no tuviera realmente efecto en la empresa, o no fuera posible aplicarla por dificultades técnicas o carencia de habilidades por parte de los involucrados.

Tabla 16. Sensibilización de VAN (miles de pesos chilenos)

		Aumento en Productividad – Gestión de RRHH				
		0%	11,50%	23%	34,50%	46%
Buena Gobernanza corporativa	Sin efectos	\$ -80.349	\$ -56.673	\$ -36.320	\$ 15.967	\$ 4.386
	Con efectos	\$ -36.090	\$ -12.413	\$ 7.939	\$ 28.292	\$ 48.645

Tal como se puede apreciar en la Tabla 16, los escenarios presentan alto nivel de variabilidad, indicando que la gestión de la empresa en sus ámbitos estratégicos debería tener el mayor nivel de impacto en los resultados. Esto puede verse al analizar que el éxito en la estrategia de mejoras en recursos humanos generará un proyecto negativo si la buena gobernanza corporativa no se puede implementar.

A su vez, considerando la diferente literatura consultada, parece altamente improbable un escenario en que la gestión de talento lleve a niveles de productividad del 46%. Es por esto que se seleccionan tres escenarios como posibles:

- Escenario Pesimista: Ninguna de las dos medidas tiene efectos.
- Escenario Neutral: El cambio en Recursos Humanos mejora la productividad en 23%, y el buen gobierno corporativo se implementa correctamente (flujos explicados en el apartado anterior).
- Escenario Optimista: El cambio en Recursos Humanos mejora la productividad en 34.5%, y el buen gobierno corporativo se implementa correctamente.

15.3.5 CONCLUSIONES FINANCIERAS

Considerando una situación de ocurrencia normal, en que los escenarios pesimistas y optimistas tienen un 25% de ocurrencia cada uno, y el escenario neutral un 50%, el VAN sería negativo (en torno a 9 millones de pesos chilenos), lo que imprime un nivel de riesgo más alto al proyecto en análisis.

Se estima que este nuevo riesgo identificado puede ser mitigado bajo la condición de que sea posible asegurar algún nivel de efecto en las mejoras de gobierno corporativo. Para que esto suceda, se sugiere que la incorporación del nuevo director mencionado en el plan de recursos humanos, esté vinculada a una persona con conocimiento en esta materia y que facilite y asegure la incorporación de mejores prácticas en gobernanza corporativa, disminuyendo así la probabilidad de ocurrencia del escenario más negativo.

11. CONCLUSIONES

De acuerdo con lo planteado de manera inicial, el objetivo general del presente proyecto era desarrollar un plan de negocios que permitiera identificar oportunidades de crecimiento para Agencia Convertible.

Frente a lo anterior, una primera conclusión ligada al trabajo realizado es que si es posible generar un crecimiento importante en los flujos de la empresa mediante planes que generen cambios en la forma en que actualmente la compañía opera.

Al analizar la realidad actual de la organización, resulta comprensible que la presencia temporalmente indispensable de los socios fundadores genere problemas de escalabilidad. Áreas de soporte poco estructuradas, crecimiento poco planificado y baja sistematización de tareas y procesos dificultan el crecimiento con rentabilidad y, por tanto, la expansión.

A la luz de estos descubrimientos, pareciera ser de alta urgencia establecer un gobierno corporativo eficaz, y un área de recursos humanos organizada, que permitan por un lado una organización más eficiente y estructurada y, por otro, un mayor orden en un espacio crítico para la empresa como lo es el capital intelectual del cual depende.

En una industria altamente competitiva y atomizada, resulta indispensable la diferenciación y prácticas reproducibles, y las consideraciones planteadas confirman que este tipo de cambios podrían generar un impacto real en los ingresos incrementales de Agencia Convertible.

Asimismo, la estructuración de un plan de crecimiento ordenado y programado permiten proyectar flujos crecientes en tres años que en sí mismos igualarían la facturación actual de la empresa, pero generando un retorno positivo, el cual no ha sido posible hasta la actualidad.

El análisis de diferentes indicadores muestra indica a Chile como el país con mayores oportunidades de crecimiento, y que mediante la correcta implementación de buenas prácticas es posible generar un proyecto rentable.

La rentabilidad de este proyecto dependerá de la efectividad en la implementación de diferentes medidas, definición de nuevos cargos y contratación de personas en las diversas áreas que deben ser formalizadas.

Un proyecto de esta índole permitiría generar un VAN positivo, terminando el tercer año con una utilidad de 8% sobre las ventas que, aunque inferior al 10% planteado como objetivo inicial, permite un tiempo de recuperación de la inversión de 30 meses.

A modo de síntesis, se considera que el éxito del presente proyecto depende de algunos factores críticos que deben ser observados con detención por los responsables de la ejecución del plan operacional propuesto:

- Se hace necesario contar con sistematización de tareas que faciliten el traspaso de diferentes áreas de ejecución a otros participantes de la compañía, distintos de los socios.

- Se sugiere regular aspectos formales del funcionamiento, de manera que puedan cumplirse criterios de implementación de buenas prácticas de gobierno corporativo.
- Hay que poner especial énfasis en que la nueva área de recursos humanos se convierta en un facilitador que permita la satisfacción de los trabajadores y su identificación con foco en un aumento sostenido de la rentabilidad.
- Parece relevante generar indicadores que permitan medir el éxito o fracaso del plan de manera permanente, con el objetivo de generar planes de contingencia antes el no cumplimiento de las medidas de mejora en productividad pronosticadas.
- El establecimiento de medidas que regulen el correcto gobierno corporativo es un elemento crítico del éxito del plan, por lo que deberían ser profundizadas por los ejecutores y documentadas correctamente.

Lo anterior permite concluir que se recomienda la realización del proyecto, tomando especialmente en cuenta la medición y la permanente guía de agentes externos que faciliten la correcta implementación, considerando una sensibilización que muestra que es altamente probable que si la optimización de funcionamiento de recursos humanos o de buena gobernanza corporativa no funcionan, el proyecto pueda resultar en una pérdida o baja rentabilidad de la inversión necesaria para su funcionamiento.

12. BIBLIOGRAFÍA

1. PERFORMANCE MARKETING ASSOCIATION. What You Should Know About Performance Marketing – The PMA. [en línea] <<https://thepma.org/our-work/the-performance-marketing-industry/>> [consulta: 05 de agosto de 2021]
2. AAM | Asociación Agencias de Medios. Informe de Inversión Publicitaria en Medios Diciembre 2021 [en línea] Santiago, Chile. <<https://aam.cl/informe-de-inversion-publicitaria-en-medios-diciembre-2021/>> [consulta 06 de marzo de 2022]
3. La República. Brasil, Argentina y Chile, los países más innovadores de la región según Bloomberg [en línea] <<https://www.larepublica.co/globoeconomia/brasil-argentina-y-chile-son-los-paises-mas-innovadores-de-la-region-segun-bloomberg-3170911>> [consulta: 07 de septiembre de 2021]
4. Huawei. 2020 Global Connectivity Index [en línea] <<https://www.huawei.com/minisite/gci/en/>> [consulta: 05 de agosto de 2021]
5. BNI Chile. BNI: Changing the Way the World Does Business. [en línea] <<https://www.huawei.com/minisite/gci/en/>> [consulta: 07 de septiembre de 2021]
6. Consejo de Autorregulación y Ética Publicitaria. [en línea] <<https://www.conar.cl/chile-lidera-la-region-con-un-727-de-penetracion-de-internet-y-buscara-ser-un-actor-relevante-en-inversion-publicitaria-digital/>> [consulta: 21 de marzo de 2022]
7. Statista. Publicidad digital: gasto anual Chile 2021. [en línea] <<https://es.statista.com/estadisticas/627680/gasto-anual-en-publicidad-digital-chile/>> [consulta: 21 de marzo de 2022]
8. Statista. Gasto en publicidad a nivel mundial. [en línea] <<https://es.statista.com/estadisticas/626838/gasto-en-publicidad-a-nivel-mundial/>> [consulta: 21 de marzo de 2022]
9. Brújula Investigación y Estrategia. IX Encuesta de Acceso y Usos de Internet Diciembre 2017 [en línea] Santiago, Chile <https://www.subtel.gob.cl/wp-content/uploads/2018/07/Informe_Final_IX_Encuesta_Acceso_y_Usos_Internet_2017.pdf> [consulta: 07 de septiembre de 2021]
10. Hubspot. Desafíos que deberá superar el sector publicitario en los próximos cinco años. [en línea] <<https://offers.hubspot.es/informe-mercado-agencias-marketing-latinoamerica>> [consulta: 07 de septiembre de 2021]
11. The World Bank. Doing Business Legacy [en línea] <<https://www.worldbank.org/en/programs/business-enabling-environment>> [consulta: 07 de septiembre de 2021]
12. Publimark. Proyección sobre el mercado publicitario en América Latina. [en línea] <<https://www.publimark.cl/publicidad/medios/proyeccion-sobre-el-mercado-publicitario-en-america-latina.html>> [consulta: 05 de agosto de 2021]
13. Osterwalder, A. y Pigneur, Y. 2013. Generación de modelos de negocio. 4° ed. Madrid, Grupo Planeta. 285p.
14. Michael Page. Estudio de Remuneración Chile 2022. Santiago, Chile, 158p.
15. Halimatusadiah, E. 2015. Effect of the implementation of Good corporate governance on profitability. European Journal of Business and Innovation Reseach 3(4): 19-35.

ANEXO A. LISTADO DE CLIENTES DICIEMBRE 2021

Cliente	Tipo	Tamaño	Industria
Apparcel, Uriarte y Vasallo	B2C	Gran Empresa	Abogados
Baseline	B2B	Pyme	Tecnología
CECLA	B2C	Pyme	Educación
Centro de Estudios Públicos	B2B	Gran Empresa	Educación
Clínica CRL	B2C	Pyme	Salud
Dank	B2B	Gran Empresa	Financiera
Dr. Pet	B2C	Gran Empresa	Salud
eCapital	B2B	Gran Empresa	Financiera
F&D Digital	B2B	PyMe	Tecnología
Fira Live	B2B	Pyme	Software
Grato	B2B	PyMe	Educación
Humus Casa	B2B	Pyme	Agricultura
Instituto Milenio	B2C	Pyme	Educación
Invisaldent	B2C	PyMe	Salud
Kame	B2B	PyMe	Software
Legal Global	B2C	Pyme	Abogados
Make it Fresh	B2C	PyMe	Alimentación
Mario Mezza	B2C	PyMe	Educación
Mediastream	B2B	Gran Empresa	Software
Mega Archivos	B2B	Gran Empresa	Servicios
Moros Gourmet	B2C	PyMe	Alimentación
MSD	B2B	Gran Empresa	Salud
Mutant	B2C	Pyme	Tecnología
Odontored	B2C	PyMe	Salud
Onlog	B2B	PyMe	Servicios
O Talentos	B2B	Pyme	Servicios
People Work	B2B	PyMe	Software
Progreso	B2B	Gran Empresa	Financiera
Protorq	B2B	PyMe	Servicios
Psicoayuda Chile	B2C	PyMe	Salud
Retablos Chile	B2C	Pyme	Retail
San Dámaso	B2C	Gran Empresa	Servicios
TEMBA	B2B	Pyme	Financiera
Tu Proyecto de Vida	B2C	Pyme	Construcción
UC	B2C	Gran Empresa	Educación
UAI	B2C	Gran Empresa	Educación
Vudda	B2C	Pyme	Retail
Warmtec	B2B	PyMe	Servicios

ANEXO B. ENCUESTA DE SATISFACCIÓN REALIZADA A CLIENTES

Encuesta de Satisfacción

¡Hola!

Estamos evaluando nuestros servicios con el objetivo de saber qué estamos haciendo bien y qué podemos mejorar. Para esto, te agradeceríamos si puedes tomarte 5 minutos en responder esta breve encuesta que nos ayudará a brindarte un mejor servicio.

Para que te sientas más libre de responder, hemos dejado como "no obligatorios" los campos que puedan identificarte, de esta manera (si lo decides) tus respuestas pueden ser anónimas.

***Obligatorio**

1. Nombre de tu empresa

2. ¿Desde hace cuánto utilizas nuestros servicios? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 3 meses
- 3 a 6 meses
- 6 meses a 1 año
- 1 a 3 años
- Más de 3 años

3. ¿Consideras que Convertible satisface tus necesidades de Marketing? *

Marca solo un óvalo.

- Supera mis expectativas de utilidad
- Resuelve mis necesidades
- Es útil, pero hay opciones mejores
- No resuelve mis necesidades

4. ¿Cómo calificarías tu satisfacción con la experiencia que has tenido con Convertible? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Baja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alta

5. ¿Cuál es el motivo principal de la calificación? *

6. ¿Qué probabilidades hay de que nos recomiendes a tus amigos o colegas? *

Marca solo un óvalo.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Baja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Alta

7. ¿Cuál es el motivo principal de la calificación? *

8. En general, ¿qué tan satisfecho estás con Convertible? *

Marca solo un óvalo.

- Altamente satisfecho
- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Completamente insatisfecho

9. ¿Cuál es el aspecto o aspectos que mejorarías en tu experiencia con Convertible? *

10. ¿Quieres agregar algún otro comentario? *

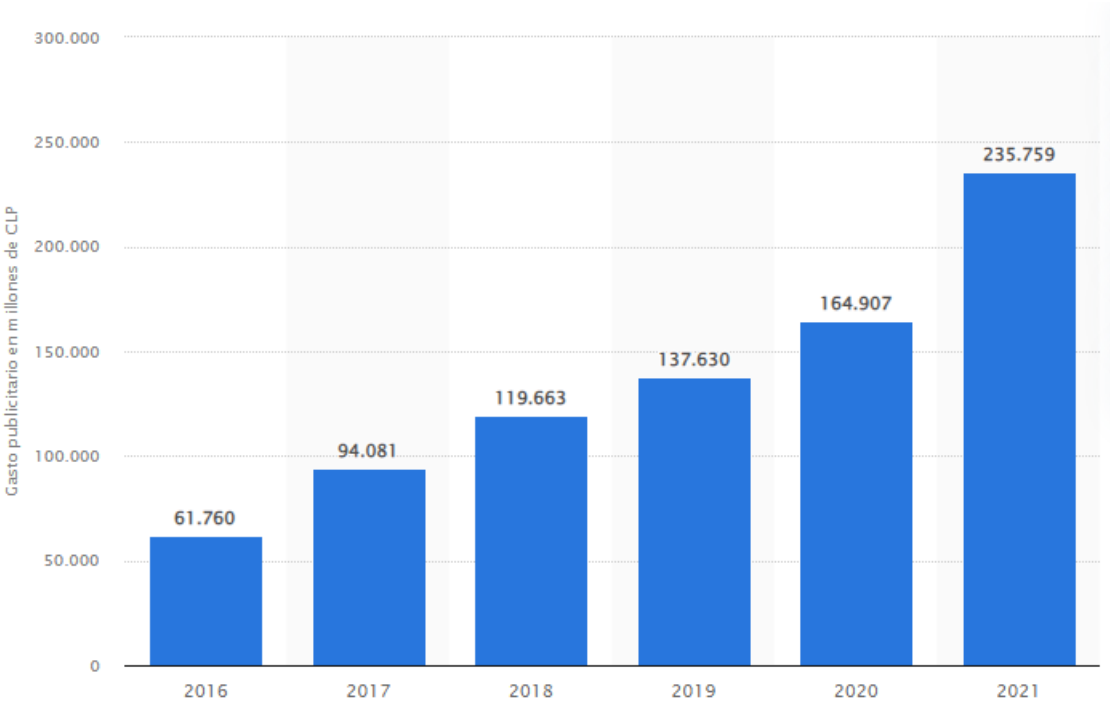
ANEXO C. RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN ABRIL 2021

<i>Cliente</i>	<i>¿Cómo calificarías tu satisfacción con la experiencia que has tenido con Convertible</i>	<i>¿Qué probabilidad hay de que nos recomiendes a tus amigos o colegas</i>
<i>Apryma</i>	4	1
<i>IPAS</i>	8	8
<i>Insis S.A.</i>	3	5
<i>Comunicación Digital</i>	8	8
<i>Firma Virtual</i>	8	8
<i>Kame</i>	7	8
<i>Universidad Adolfo Ibáñez</i>	8	10
<i>Clínica CRL</i>	5	5
<i>KeyClouding</i>	4	4
Promedio	6.1	6.3

ANEXO D. RESULTADOS ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AGOSTO 2021

<i>Cliente</i>	<i>¿Cómo calificarías tu satisfacción con la experiencia que has tenido con Convertible</i>	<i>¿Qué probabilidad hay de que nos recomiendes a tus amigos o colegas</i>
<i>EasyWays</i>	6	6
<i>Comunicación Digital</i>	9	10
<i>Ríos y Cía SpA</i>	9	10
<i>Dank</i>	4	4
<i>SocialWay</i>	10	10
<i>Tremün</i>	6	6
<i>Breathe Safe</i>	6	6
<i>Kaudal</i>	7	7
<i>ICG Chile</i>	9	10
<i>Laboratoria</i>	10	10
<i>Nuevos Aires</i>	9	10
<i>Megaarchivos</i>	9	10
<i>Insis S.A.</i>	4	3
<i>Kame</i>	7	7
Promedio	7.5	7.8

ANEXO E. GASTO PUBLICITARIO EN MILLONES DE PESOS



ANEXO F. FLUJO DE CAJA OPTIMISTA

	Año 1 (2023)	Año 2 (2024)	Año 3 (2025)
Ingreso	\$ 259.060	\$ 449.482	\$ 516.460
Performance	\$ 215.020	\$ 277.376	\$ 357.815
Otros Ingresos	\$ 44.040	\$ 56.812	\$ 73.287
Costo	\$ 272.950	\$ 365.556	\$ 461.535
Costos Directos	\$ 139.763	\$ 180.294	\$ 232.580
Remuneraciones	\$ 92.520	\$ 119.351	\$ 153.963
Otros GAV	\$ 40.667	\$ 65.911	\$ 74.992
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -13.890	\$ 83.926	\$ 54.926
Impuestos (25%)	\$ -	\$ 20.982	\$ 13.731
Utilidad Después de Impuestos	\$ -13.890	\$ 62.945	\$ 41.194
Tasa Descuento	11%		
VAN	\$25.488,27		

ANEXO G. FLUJO DE CAJA PESIMISTA

	Año 1 (2023)	Año 2 (2024)	Año 3 (202r)
Ingreso	\$ 259.060	\$ 334.188	\$ 431.102
Performance	\$ 215.020	\$ 277.376	\$ 357.815
Otros Ingresos	\$ 44.040	\$ 56.812	\$ 73.287
Costo	\$ 272.950	\$ 350.568	\$ 450.438
Costos Directos	\$ 139.763	\$ 180.294	\$ 232.580
Remuneraciones	\$ 92.520	\$ 119.351	\$ 153.963
Otros GAV	\$ 40.667	\$ 50.923	\$ 63.896
Utilidad Antes de Impuestos	\$ -13.890	\$ -16.380	\$ -19.336
Impuestos (25%)	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad Después de Impuestos	\$ -13.890	\$ -16.380	\$ -19.336
Tasa Descuento	11%		
VAN	\$-72.386,56		

ANEXO H. COTIZACIÓN DE SERVICIOS DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



Honorarios y Gastos.

Nota: Los valores mencionados son en UF

Servicios	Recursos	Metodología	Valor mensual según tabla
Servicio Contable detallado anteriormente.	Analista contable Contador Auditor	<ul style="list-style-type: none"> - Trabajo remoto - Reunión semestral para optimización tributaria - Asesoría contable tributaria permanente. 	15 UF (*) Mensuales
Proceso renta AT2021 (Empresa principal y sus socios personas naturales)	Contador auditor	<ul style="list-style-type: none"> - Declaraciones juradas - Renta 	• 25 UF (*) Pago único en el mes de marzo de cada año.

**** Empresas a considerar en servicio contable, laboral y tributario:**

-Empresas y sus socios personas naturales.

Pago

- Servicios mensuales se cancelan anticipados con Transferencia bancaria o Cheque al día, con fecha de pago día 01 de cada mes. Factura exenta
- Renta anual se factura día 02 de abril de cada año.

Propiedad Intelectual de KC AUDIT & CONSULTING