



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

**DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA AGENCIA DE
DISEÑO GRÁFICO ENFOCADA EN EMPRESAS DE COMIDA RÁPIDA**

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

JOSÉ MANUEL RIVERA RIVEROS

PROFESOR GUÍA:

RICARDO FLORES BARRERA

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

EDUARDO CONTRERAS VILLABLANCA

RAÚL URIBE DARRIGRANDI

SANTIAGO DE CHILE

2023

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA EL DESARROLLO DE UNA AGENCIA DE DISEÑO GRÁFICO ENFOCADA EN EMPRESAS DE COMIDA RÁPIDA

La presente tesis corresponde al diseño de un plan de negocios para una agencia de diseño gráfico enfocada en empresas de comida rápida, la agencia propuesta tiene como objetivo superar la tasa interna de retorno del 15%.

En la primera parte de este trabajo se estudiaron los mercados participantes (diseño gráfico y comida rápida), mediante el análisis del macroentorno y del microentorno. Para luego complementar con la caracterización de clientes y competidores, finalizando con la síntesis. En esta sección se determinó la gran importancia de tener precios competitivos y una excelencia operacional, esto significa tener planes y operaciones estandarizadas, servicios bien definidos con alcances acotados y mejora continua establecida de los procesos formales.

En la segunda parte, se presentan los elementos de la estrategia del plan de negocios, en el plan de marketing se selecciona el segmento de clientes más atractivo para el proyecto, el cual corresponde a “clientes enfocados en la operación”, los cuales están dispuestos a externalizar sus servicios, son un gran número de empresas y su interés son los servicios digitales relacionados con el diseño, con esta información se elaboró la propuesta de valor y el marketing mix, en el cual se hizo énfasis a la excelencia operacional y planes estandarizados. Estos mismos conceptos también se presentan en el posterior plan de operaciones y el plan comercial, donde en este último se agrega una estrategia de referidos para obtener clientes mediante recomendación, finalmente con todos los aspectos de la estrategia se realizó la síntesis elaborando el modelo de negocios y la evaluación económica.

Este proyecto requiere de una inversión inicial de MM\$ 11 el cual, considerando un capital de trabajo de MM\$ 45, resulta en un valor actual neto (VAN) de MM\$ 700 y un periodo de recuperación de la inversión (PRI) de 4,2 años para un horizonte de 5 años, considerando una tasa de descuento del 15%.

Finalmente, el proyecto obtiene una tasa interna de retorno (TIR) del 63,12% y un Margen EBITDA del 17,2%, superando el valor de la industria del 14,07%, por lo que se recomienda realizar el proyecto, aunque es importante considerar que el proyecto al tener un periodo de recuperación alto no es atractivo para

horizontes menores a 5 años.

Tabla de contenido

TABLA DE CONTENIDO.....	II
ÍNDICE DE FIGURAS	V
1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO.....	1
1.1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.2. OBJETIVOS	4
1.2.1. <i>Objetivo general</i>	4
1.2.2. <i>Objetivos específicos</i>	4
1.3. RESULTADOS ESPERADOS.....	4
1.4. ALCANCES	5
1.5. MARCO CONCEPTUAL	6
1.6. METODOLOGÍA	8
2. ANÁLISIS DE MERCADOS.....	13
2.1. ANÁLISIS MACROENTORNO.....	14
2.1.1. <i>Pestel: Análisis político</i>	14
2.1.2. <i>Pestel: Análisis económico</i>	15
2.1.3. <i>Pestel: Análisis social</i>	17
2.1.4. <i>Pestel: Análisis tecnológico</i>	17
2.1.5. <i>Pestel: Análisis ecológico</i>	19
2.1.6. <i>Pestel: Análisis legal</i>	19
2.2. ANÁLISIS MICROENTORNO	20
2.2.1. <i>Porter: Amenaza de los nuevos entrantes</i>	21
2.2.2. <i>Porter: Poder de negociación de proveedores</i>	21
2.2.3. <i>Porter: Poder de negociación de los clientes</i>	22
2.2.4. <i>Porter: Amenaza de los productos sustitutos</i>	23
2.2.5. <i>Porter: Poder de productos complementarios</i>	24
2.2.6. <i>Porter: Rivalidad entre competidores</i>	25
2.2.7. <i>Porter: Entorno general de la industria</i>	26
2.2.8. <i>Entorno VUCA</i>	27
3. CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES Y COMPETIDORES.....	31
3.1. CARACTERIZACIÓN POR NIVEL DE VENTAS.....	32
3.2. CARACTERIZACIÓN POR AVANCE TECNOLÓGICO	33
3.3. CARACTERIZACIÓN POR SERVICIOS CONTRATADOS O DE INTERÉS	36
3.4. DEFINICIÓN DE SEGMENTOS DE CLIENTES	38
3.5. CARACTERIZACIÓN DE LA COMPETENCIA	41
4. SÍNTESIS DEL DIAGNÓSTICO.....	43
4.1. FODA GENERAL – SÍNTESIS DEL ENTORNO	44
4.2. FODA POR SEGMENTOS: FACTORES INTERNOS.....	45
4.3. FODA POR SEGMENTOS: FACTORES EXTERNOS	48
5. PLAN DE NEGOCIOS	50
5.1. PLAN DE MARKETING	50
5.1.1. <i>Segmentación</i>	50
5.1.2. <i>Targeting o Focalización</i>	52
5.1.2.1. <i>Evaluación de los segmentos</i>	52

5.1.2.2.	Selección de los segmentos	54
5.1.2.3.	Propuesta de valor	55
5.1.3.	Posicionamiento	57
5.1.3.1.	Marketing Mix - Producto	58
5.1.3.2.	Marketing Mix - Precio	58
5.1.3.3.	Marketing Mix - Plaza	59
5.1.3.4.	Marketing Mix - Promoción	60
5.2.	PLAN DE OPERACIONES	60
5.2.1.	Procesos principales	61
5.2.1.1.	Procesos de capacidad y determinación de dotación	68
5.2.1.2.	Procesos de mejora continua	69
5.2.1.3.	Activos necesarios para la operación	72
5.2.2.	Determinación de costos de operación	73
5.2.2.1.	Costos fijos	73
5.2.2.2.	Costos variables	76
5.2.3.	Determinación de gastos de administración y venta	76
5.2.3.1.	Organigrama objetivo	76
5.2.3.2.	Análisis legal y laboral	79
5.2.3.3.	Costos del personal de planta y freelancers	80
5.2.3.4.	Costos de capacitación, incentivos y ventas	83
5.3.	PLAN COMERCIAL	84
5.3.1.	Estrategia comercial	84
5.3.2.	Determinación de canales y proceso de venta	85
5.3.3.	Generación de ingresos	86
5.3.3.1.	Metas comerciales y presupuesto marketing	86
5.3.3.2.	Captación de clientes	87
5.3.3.3.	Retención de clientes y cross-selling	89
5.3.3.4.	Proyección de ingresos	90
5.4.	MODELO DE NEGOCIOS	91
5.4.1.	CANVAS - Segmento de clientes	92
5.4.2.	CANVAS - Propuesta de valor	92
5.4.3.	CANVAS - Canales	93
5.4.4.	CANVAS - Relaciones con el cliente	93
5.4.5.	CANVAS - Fuente de ingresos	94
5.4.6.	CANVAS - Recursos clave	94
5.4.7.	CANVAS - Actividades clave	94
5.4.8.	CANVAS - Asociaciones clave	95
5.4.9.	CANVAS - Estructura de costos	95
5.4.10.	CANVAS - Síntesis y diagrama	96
5.5.	EVALUACIÓN ECONÓMICA	97
5.5.1.	Proyección base	97
5.5.2.	Supuestos y variables económicas	98
5.5.3.	Flujo de caja	98
5.5.4.	Análisis de sensibilidad y evaluación de escenarios	100
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	103
7.	RECOMENDACIONES	108
8.	GLOSARIO	108
9.	BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS	109
10.	ANEXOS	114

ANEXO A: JUSTIFICACIÓN Y ESTADÍSTICAS	114
ANEXO B: USO DE ENTREVISTAS MEDIANTE ESCALONAMIENTO	116
ANEXO C: ENTREVISTAS Y ENCUESTAS A LOCALES DE COMIDA RÁPIDA.	120
ANEXO D: ENTREVISTA CON GERENTA DE ESTUDIOS CNC	127
ANEXO E: CLASIFICACIÓN Y TRAMOS SII	130
ANEXO F: SEPARACIÓN DE INFORMACIÓN DE COMIDA RÁPIDA Y RESTAURANTES	130
ANEXO G: ENTREVISTAS A AGENCIAS DIGITALES – OPERACIÓN Y SERVICIOS	132
ANEXO H: VENTA HISTÓRICA DISEÑO GRÁFICO EN CHILE	138
ANEXO I: ANÁLISIS CUANTITATIVO DE LOS TAMAÑOS DE MERCADO SEGÚN SEGMENTACIÓN PROPUESTA	139
ANEXO J: PRECIOS Y SERVICIOS DE AGENCIAS EN CHILE.	144
ANEXO K: PRECIOS Y SUELDOS DEL EQUIPO	145
ANEXO L: DATOS EMPÍRICOS FUNCIONAMIENTO SEM	151
ANEXO M: RETORNOS ESPERADOS Y CAPM	151
ANEXO N: EVIDENCIAS DE BIBLIOGRAFÍAS	154
ANEXO O: IMPORTANCIA RELATIVA DE LOS SEGMENTOS	165
ANEXO P: CAPACIDAD DE UNA CÉLULA OPERACIONAL	169
ANEXO Q: EJEMPLOS Y ALCANCES DE PLANES MENSUALES	170
ANEXO R: ROLES Y OPERACIÓN DENTRO DE LA CÉLULA	173
ANEXO S: CALCULO MERCADO TOTAL POTENCIAL	174
ANEXO T: AGENCIAS FULL SERVICE AGRUPADAS POR SERVICIO	174
ANEXO U: PUNTOS CLAVE, SUPUESTOS Y FLUJOS ECONOMICOS	175
ANEXO V: VARIACIÓN TASA DE DESCUENTO Y SENSIBILIDAD	182
ANEXO W: ESTIMACIONES PRESUPUESTOS AGENCIAS	183
ANEXO X: DESCRIPCIONES DE CARGOS Y ROLES	184

Índice de figuras

FIGURA 1: ¿QUÉ HERRAMIENTAS VISUALES UTILIZAN MÁS FRECUENTEMENTE?	23
FIGURA 2: ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DE PORTER.....	26
FIGURA 3: NUMERO DE EMPRESAS ESTIMADO EN COMIDA RÁPIDA (AÑO 2015 Y ESTIMACIÓN 2021).....	32
FIGURA 4: BRECHA DIGITAL EN EL TIEMPO (2019-2021).....	33
FIGURA 5: DIGITALIZACIÓN POR TAMAÑO DE LA EMPRESA.....	34
FIGURA 6: DIGITALIZACIÓN POR TIPO DE INDUSTRIA.....	34
FIGURA 7: PARTICIPACIÓN DE LA VENTA DIGITAL EN SUS VENTAS TOTALES.....	35
FIGURA 8: SERVICIOS DE PREFERENCIA POR SEGMENTO.....	41
FIGURA 9: FODA GENERAL, ORGANIZADO POR ASPECTOS.....	44
FIGURA 10: FODA POR SEGMENTOS, FORTALEZAS.....	46
FIGURA 11: FODA POR SEGMENTOS, DEBILIDADES.....	46
FIGURA 12: FODA POR SEGMENTOS FACTORES EXTERNOS, RESUMEN.....	48
FIGURA 13: SEGMENTACIÓN DE CLIENTES, RESUMEN.....	51
FIGURA 14: EVALUACIÓN DE SEGMENTOS PARA EMPRESAS TIPO BOUTIQUE.....	52
FIGURA 15: EVALUACIÓN DE SEGMENTOS PARA EMPRESAS TIPO FULLSERVICE.....	53
FIGURA 16: EVALUACIÓN DE SEGMENTOS PARA EMPRESAS TIPO MIXTAS.....	53
FIGURA 17: PROPUESTA DE VALOR Y SEGMENTO DE CLIENTES.....	57
FIGURA 18: PROCESO PRINCIPAL DE LA AGENCIA, UN MES DE SERVICIO.....	61
FIGURA 19: EFICIENCIA EN USO DE HORAS HOMBRE DEPENDIENDO DE LA RETENCIÓN DE UN CLIENTE.....	69
FIGURA 20: COSTOS DE PUESTA EN MARCHA.....	74
FIGURA 21: COSTOS FIJOS.....	75
FIGURA 22: ORGANIGRAMA TENTATIVO.....	76
FIGURA 23: COSTOS DE SUELDOS DEL EQUIPO DIRECTIVO.....	81
FIGURA 24: COSTOS UNITARIOS DE LA COMPOSICIÓN DE UNA CÉLULA EN OPERACIÓN.....	81
FIGURA 25: COSTOS DE OPERACIÓN DE CÉLULAS.....	82
FIGURA 26: REMUNERACIONES EQUIPO EXTENDIDO.....	82
FIGURA 27: FUNNEL DE VENTA.....	88
FIGURA 28: PROYECCIÓN DE VENTA PRIMEROS 12 MESES.....	90
FIGURA 29: PROYECCIÓN DE VENTA ANUAL, PRIMEROS 5 AÑOS.....	91
FIGURA 30: DIAGRAMA CANVAS AGENCIA PROPUESTA.....	96
FIGURA 31: FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS EN PESOS CHILENOS.....	99
FIGURA 32: INDICADORES RESULTANTES VS EXPECTATIVAS.....	100
FIGURA 33: SENSIBILIDAD AL COSTO POR LEAD.....	101
FIGURA 34: SENSIBILIDAD AL COSTO POR REFERIDO.....	101
FIGURA 35: SENSIBILIDAD AL COSTO DE CÉLULA OPERACIONAL.....	101
FIGURA 36: SENSIBILIDAD AL PRECIO DE LOS SERVICIOS.....	102
FIGURA 37: CÓDIGOS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA SII.....	118
FIGURA 38: CÓDIGOS DE ACTIVIDAD ECONÓMICA SII DENOMINACIÓN ANTIGUA.....	119
FIGURA 39: CONTRATACIÓN DE SERVICIOS MENSUALES.....	121
FIGURA 40: CONTRATACIÓN DE SERVICIOS ADICIONALES.....	121
FIGURA 41: TIPO DE PROVEEDOR DE SERVICIOS.....	122
FIGURA 42: DISPERSIÓN DE PRESUPUESTOS.....	122
FIGURA 43: ESTIMACIÓN DE NÚMERO DE EMPRESAS 2021.....	131
FIGURA 44: ESTIMACIÓN DE NÚMERO DE EMPRESAS Y VENTAS 2021.....	131
FIGURA 45: VENTA HISTÓRICA DISEÑO GRÁFICO.....	139
FIGURA 46: SEGMENTOS EN EMPRESAS MICRO 3.....	141
FIGURA 47: SEGMENTOS EN EMPRESAS PEQUEÑA 1.....	141
FIGURA 48: SEGMENTOS EN EMPRESAS PEQUEÑA 1.....	142
FIGURA 49: SEGMENTOS EN EMPRESAS MEDIANA 1.....	143

FIGURA 50: ESTIMACIÓN DE PARTICIPANTES POR SEGMENTO.....	143
FIGURA 51: TICKET PROMEDIO AGENCIAS DE DISEÑO.....	144
FIGURA 52: SUELDO DISEÑADOR.....	145
FIGURA 53: SUELDO DISEÑADOR POR HORA.....	146
FIGURA 54: SUELDO GERENTE GENERAL.....	146
FIGURA 55: SUELDO GERENTE DE FINANZAS.....	146
FIGURA 56: SUELDO LÍDER DE DISEÑO.....	147
FIGURA 57: SUELDO GERENTE DE MARKETING.....	147
FIGURA 58: SUELDO GERENTE DE CUENTAS.....	148
FIGURA 59: SUELDO ACCOUNT MANAGER.....	148
FIGURA 60: SUELDO OPERADOR MESA DE AYUDA.....	149
FIGURA 61: SUELDO COMMUNITY MANAGER.....	149
FIGURA 62: SUELDO ANALISTA ADMINISTRACIÓN.....	149
FIGURA 63: SUELDO ANALISTA MARKETING.....	150
FIGURA 64: SUELDOS TECNOLÓGICOS.....	150
FIGURA 65: TABLA CAPM.....	152
FIGURA 66: RETORNO EMPRESAS CHILENAS.....	152
FIGURA 67: BETAS.....	153
FIGURA 68: BONO CHILE 10 AÑOS.....	153
FIGURA 69: TABLA RIESGO PAÍS.....	154
FIGURA 70: DIGITAL TRENDS.....	154
FIGURA 71: TAMAÑO GLOBAL DEL MERCADO DEL DISEÑO.....	155
FIGURA 72: ESTADÍSTICAS DEL DISEÑO.....	156
FIGURA 73: ASPECTOS DE MERCADO DEL DISEÑO.....	157
FIGURA 74: TITULADOS 2019.....	157
FIGURA 75: TITULADOS 2021.....	158
FIGURA 76: CRECIMIENTO COMIDA RÁPIDA.....	159
FIGURA 77: VENTAS REALES Y CANAL DE VENTAS COMIDA RÁPIDA.....	159
FIGURA 78: DELIVERY DE ALIMENTOS, UN MERCADO EN ASCENSO.....	160
FIGURA 79: DELIVERY DE ALIMENTOS, UN MERCADO EN ASCENSO.....	162
FIGURA 80: CONTENT MARKETING BUDGETS.....	163
FIGURA 81: FREELANCER INDUSTRY.....	164
FIGURA 82: FLUJO DE CAJA 60 MESES EN DETALLE.....	176
FIGURA 83: FLUJO DE CAJA INGRESOS.....	177
FIGURA 84: FLUJO DE CAJA COSTOS.....	180
FIGURA 85: VARIACIÓN TASA DE DESCUENTO.....	183
FIGURA 86: PRESUPUESTOS DE MARKETING PROMEDIO POR SEGMENTO.....	183

1. Descripción del trabajo

1.1. Introducción

El presente trabajo de tesis corresponde al diseño de un plan de negocios para una agencia digital la cual se encuentra inserta en el mercado del diseño gráfico, este mercado comprende de todas las empresas que realizan actividades de generación de contenido gráfico y audiovisual para ser utilizados como imagen corporativa, en empaque de productos o para publicar anuncios ya sea tanto en medios físicos como digitales.

Actualmente, el diseño gráfico juega un rol fundamental en el éxito de los emprendimientos y el escalamiento de las empresas, dado que corresponde a uno de los primeros servicios que las empresas externalizan para hacer crecer su negocio y publicitarse en el mercado. Por ejemplo, de acuerdo con un estudio de Adobe el 73% de las compañías invierte en diseño gráfico para diferenciarse, y el 69% de las empresas que se enfocan en diferenciación grafica exceden sus metas comerciales [1].

Estos servicios al formar parte de la construcción de la marca de una compañía se convierten en una necesidad que toda empresa tendrá en algún momento, lo que ha provocado que el mercado del diseño gráfico se transforme en un mercado grande, donde para el 2021 alcanzó un valor global de 41.800 millones de dólares lo que lo posiciona en el noveno lugar de los "Global Business Activities" por tamaño del mercado según IbisWorld [2].

Si bien esta industria continúa creciendo moderadamente, donde para el 2021 se espera que crezca un 5,1% globalmente, este mercado posee una particularidad importante la cual corresponde a que no existe ningún competidor que tenga una participación de mercado superior al 5% [3] lo que evidencia una estructura de mercado altamente fragmentada, por lo que los clientes tienen una gran cantidad de opciones entre compañías y freelancers. Esta fragmentación también se puede ver en la cantidad de empresas que existen en este rubro, las cuales a nivel global alcanzan las 391.328 empresas y los 507.690 trabajadores [3].

En lo que respecta a Chile, este mercado también ha obtenido una mayor importancia en los últimos años, lo suficiente como para que el conjunto de empresas que entregan servicios de diseño gráfico alcancen ventas por 3.957 millones de UF en 2021 según la información que entrega el Servicio de Impuestos Internos [4], lo que ha representado un crecimiento de 7,7% real desde 2018. Ahora, en Chile al igual que en el

resto del mundo el efecto fragmentación se ve claramente en la cantidad de empresas que ofrecen servicios en la industria, las cuales crecieron en un 51% desde 2018, alcanzando la cifra total de 4.231 empresas para 2021 [4].

Este crecimiento que ha experimentado tanto la oferta como la demanda se ha percibido tanto en Chile como en el mundo, si bien el mercado ha aumentado bastante en venta total, también lo ha hecho la competencia y el número de oferentes, esto ha provocado que los precios de los servicios no han aumentado en la misma proporción que el tamaño total del mercado, este efecto también es profundizado por la gran cantidad nuevos profesionales que ingresan al mercado cada año, esto se puede visualizar en Chile donde los profesionales egresados de diseño gráfico continúan aumentando en número, por ejemplo de acuerdo a las últimas mediciones de profesionales egresados, se evidencia que en 2019 se tiene un registro que se titularon 893 alumnos de diseño gráfico entre universidades e institutos técnicos, lo que aumento a 1.009 egresados en 2021 [5], lo que representa un aumento del 13% en nuevos egresados en 2 años.

Esta situación también ha afectado bastante la competitividad laboral, lo que ha provocado un efecto negativo sobre los sueldos de los diseñadores gráficos en Chile, los cuales no han crecido y mantienen un sueldo promedio de 591.667 CLP según información entregada por la empresa Talent [6] y estos sueldos varían en el rango desde los 450.000 CLP hasta los 800.000 CLP.

Dada esta actualidad de mercado, este trabajo de tesis se encuentra inserto en un mercado grande, competitivo, altamente fragmentado, con múltiples oferentes, pero también con una alta demanda que continúa aumentando.

Conociendo esta realidad y los antecedentes del mercado del diseño gráfico, se presentó en 2019 una nueva oportunidad tras la pandemia provocada por el virus COVID-19 en Chile, particularmente, en la industria de la comida rápida, donde se experimentaron cambios importantes en el funcionamiento de los negocios dado que fue una de las industrias que se vio obligada a innovar para sobrevivir y recuperar su nivel de venta, la cual fue afectada de gran forma debido a las cuarentenas y a la incapacidad de vender presencialmente de forma normal, esto obligo a las empresas del sector a complementar sus canales tradicionales de venta (venta presencial) y enfocarse más en la promoción de sus canales digitales (venta internet).

Esta recuperación financiera en el sector de la comida rápida finalmente se logró entre el año 2021 y 2022 donde incluso se superó el nivel de

venta prepandemia gracias a la venta online [7], esto fue resultado de haber potenciado la oferta presencial con una más digital, y este aporte en la venta se puede apreciar en los datos obtenidos del 2022 donde se visualiza que el 25% de los ingresos del sector de la comida rápida ahora corresponden a la venta digital [8], la cual corresponde a toda venta generada por canales no presenciales como la venta por página propia, delivery por aplicaciones y publicidad en redes sociales, todos estos canales ocupan fuertes componentes gráficos y de diseño. Lo que ha provocado una necesidad constante y repentina por servicios de diseño gráfico en el sector de la comida rápida, esto ha generado una necesidad de contratar estos servicios para mantener informados e interesados a sus clientes respecto a sus servicios de comida, de esta forma promover y mantener el hábito del consumo por delivery.

Este nuevo hábito se puede visualizar en que ahora gran parte de los consumidores chilenos compra comida rápida por delivery en mayor cantidad y con mayor frecuencia, donde incluso en 2021 se registró que que el chileno gasta un 20,7% más en su ticket promedio de comida rápida de delivery respecto al año anterior, esto de acuerdo a información entregada por la cámara nacional de comercio (CNC) [9], por lo que estos nuevos comportamientos y la digitalización de la experiencia de compra ha motivado que las empresas fortalezcan sus canales de venta y su aspecto visual en el mercado no presencial, otro ejemplo de esta nueva tendencia es que para el 2021 se experimentaron crecimientos del 175% en los comercios de comida rápida en su venta por delivery, esto de acuerdo a estudios de la empresa Rappi [10].

Finalmente, recopilando todos estos antecedentes expuestos anteriormente este proyecto tiene como objetivo aprovechar en un plan de negocios la creciente demanda de un mercado en crecimiento y en proceso de digitalización acelerada (comida rápida) con la oferta de un mercado con exceso de profesionales y oferentes descentralizados (diseño gráfico), en el **Anexo A** se detalla las estadísticas y las justificaciones de la oportunidad en detalle.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para el desarrollo de una agencia de diseño gráfico enfocado en la industria de la comida rápida, la cual obtenga una TIR superior al 15%.

1.2.2. Objetivos específicos

1. Realizar un análisis de mercado que incluya los factores de macroentorno y del microentorno que puedan afectar directamente el desempeño de la empresa.
2. Realizar una caracterización de los clientes y competidores potenciales de forma de determinar los segmentos posibles, los productos que contratan y las motivaciones de compra de los clientes.
3. Diseñar y formular un plan de marketing.
4. Diseñar un plan de operaciones que permita escalabilidad en la nueva empresa.
5. Diseñar un plan comercial para los próximos 5 años de operación.
6. Diseñar el modelo de negocios de la empresa.
7. Evaluar factibilidad económica del proyecto y realizar un análisis de sensibilidad de forma de obtener el periodo de recuperación de la inversión y la tasa interna de retorno en un periodo de 5 años.

1.3. Resultados esperados

Se espera obtener de este trabajo un plan de negocios que describa en detalle cómo desarrollar una agencia de diseño gráfico enfocado en el mercado de la comida rápida, el cual identifique claramente la oportunidad a explotar, el modelo de negocios y que determine la viabilidad económicamente del proyecto, así como el análisis de sensibilidad correspondiente para visualizar los potenciales factores de riesgo.

Dentro de los resultados esperados también se espera que se declare de forma explícita si el objetivo general es alcanzado o no, y también que cada objetivo específico sea concluido de forma independiente, adicionalmente para cada indicador financiero relevante (VAN, PRI, Margen EBITDA, TIR) se debe entregar una interpretación tanto estratégica como económica de los resultados obtenidos.

1.4. Alcances

Este trabajo está restringido a los siguientes alcances:

Este trabajo en ningún momento tiene contemplado explorar u ofrecer servicios directamente relacionadas con agencias de imprenta o agencias de organización de eventos, solo se tiene contemplado desarrollar una agencia que entregue servicios relacionados con el diseño gráfico y marketing digital.

Solo se tiene contemplado analizar las ventas potenciales de los clientes del mercado objetivo principal (comida rápida) que se encuentran en Chile. Si bien este modelo es escalable para otros países, debido a que las agencias de marketing no tienen grandes barreras físicas para trabajar con otros países, por motivos de simplicidad solo nos enfocaremos en clientes que operen en territorio nacional.

Debido a que los servicios y proyectos de diseño gráfico son cotizables en su mayoría, el análisis de precios y costos se realizará solo con precios promedio, con esto estamos evaluando un caso pesimista de venta, considerando que es posible que algunos clientes soliciten personalizaciones especiales a los planes a proponer, por lo tanto, para cada cliente se utilizaran solo valores promedio de los planes a ofrecer.

Solo se tiene contemplado tomar información del mercado formal de empresas chilenas, la venta informal y las organizaciones no inscritas en el SII no serán parte del alcance de este proyecto y tampoco formarán parte de los segmentos objetivos a evaluar.

El alcance de este trabajo se limita al diseño del plan de negocios, pero no a la implementación efectiva de la empresa.

Las proyecciones de venta se realizarán de forma mensual, pero se consolidarán a nivel financiero de forma anual para la evaluación económica, por lo que la tasa de descuento solo se utilizará en los valores acumulados anuales.

El contexto de este plan de negocios y la información relevante para los análisis realizados estarán limitados desde el año 2021 hasta abril del 2023, esto debido a que el trabajo fue ejecutado durante este horizonte de tiempo, por lo que las condiciones tanto políticas y económicas de este periodo son las que fueron utilizadas para desarrollo del plan, es importante definir este alcance porque las condiciones propuestas y los supuestos en este trabajo pueden cambiar de forma repentina en los próximos periodos.

1.5. Marco conceptual

Para el proyecto se utilizarán los siguientes conceptos y métodos:

1. Análisis PESTEL.

El análisis PESTEL es un modelo que permite describir y analizar el contexto externo y macroeconómico que envuelve un proyecto, en esta oportunidad se utilizará el método de Francis Aguilar de 1967 [12].

Esta herramienta trabaja describiendo el contexto político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal. El foco de cada uno de estos factores tiene como objetivo entender en sus distintas aristas el potencial de crecimiento, riesgos y oportunidades de un proyecto a nivel macroeconómico.

Se debe incluir para cada aspecto un comentario respecto a las oportunidades, riesgos y amenazas relevantes para el proyecto.

2. Análisis entorno VUCA.

Concepto de los años 90' del ejército de los Estados Unidos para referirse a entornos altamente cambiantes, lo cual en los últimos años ha comenzado a utilizarse en el desarrollo de proyectos, donde ha surgido la necesidad de considerar cambios repentinos que pueden tener impacto importante sobre una evaluación, proyecto o negocio, como por ejemplo el efecto internet, la globalización, pandemias o la entrada de productos altamente disruptivos.

El nombre corresponde a una sigla que indica:

- **Volatility (Volatilidad):** Factores que pueden cambiar mucho en poco tiempo.
- **Uncertainty (Incertidumbre):** Factores que no es seguro que va a pasar, y no existe data suficiente para poder hacer estimaciones razonables.
- **Complexity (Complejidad):** Factores o eventos donde intervienen múltiples variables que están relacionadas.
- **Ambiguity (Ambigüedad):** Factores donde no están claras las relaciones causa efecto, y estos pueden ser interpretados de múltiples formas o no se pueden definir claramente

Para este trabajo de tesis se utilizará las estrategias propuestas para entender y abordar un entorno VUCA realizados por Nathan Bennet y James Lemoine en 2014 [13].

3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter extendido

Este análisis tiene como foco ser una herramienta que permite describir el microentorno de un mercado, esto con el objetivo de identificar oportunidades y amenazas, de esta manera permitir evaluar el mercado críticamente y comprender si existe potencial de rentabilidad.

Para esta metodología se utilizará el análisis de las 5 fuerzas de Porter [14] en conjunto con una extensión particular del modelo analizado por Maurice Yolles en 2008 [15], el cual introduce la fuerza de los productos complementarios.

Para lograr esto se debe describir y asignar la intensidad de cada una de las siguientes fuerzas:

- Amenaza nuevos competidores
- Poder de negociación de proveedores
- Poder de negociación de compradores
- Amenaza de productos sustitutos
- Amenaza de productos o empresas complementarias
- Rivalidad entre competidores

4. Análisis FODA.

Consiste en un análisis interno de la empresa que complementa los análisis externos de macroentorno y microentorno, en este análisis se describen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización analizada.

Para este caso se utilizará el enfoque de David W. Pickton and Sheila Wright realizados en 1998 [16].

Particularmente debido que en este plan de negocios la organización propuesta aún no existe, se trabajará en una primera instancia con un FODA general el cual describirá las oportunidades y amenazas del proyecto sin segmentación del mercado, para luego generar un FODA por segmento donde se identificarán las fortalezas y las debilidades de las empresas competidoras que ya existen en el mercado.

5. Plan de negocios.

Comprende de una herramienta formal escrita que plantea un nuevo proyecto comercial, así como las oportunidades y los objetivos de este, el plan describe en si la metodología de cómo se espera cumplir con los objetivos mediante una evaluación técnica, económica y financiera del proyecto.

Un plan de negocio contiene generalmente los siguientes componentes: Análisis de mercado, plan de operaciones, plan de marketing, plan comercial, modelo de negocio y una evaluación financiera.

Se utilizará como fuente para este plan de negocios el documento "The business plan workbook" [17].

6. Entrevistas en profundidad mediante escalonamiento

Corresponde a una técnica de interrogatorio definida por Naresh Maholtra [18] para ser utilizada en entrevistas en profundidad, esta metodología utiliza preguntas que comienzan con las características de un producto o servicio hasta llegar finalmente a las características del usuario o cliente final. Con esta técnica es posible que una persona se describa a sí mismo como consumidor o cliente de forma indirecta y objetiva, a través del descubrimiento de razones psicológicas y emocionales que motivan la compra por parte de los consumidores. Se muestran ejemplos de su uso en el **Anexo B.**

1.6. Metodología

1. Realizar un análisis de mercado que incluya los factores de macroentorno y del microentorno que puedan afectar directamente el desempeño de la empresa.

Para poder tener un entendimiento del mercado del diseño gráfico y el de la comida rápida primero se realizará un análisis externo a través de la descripción del macroentorno mediante un análisis PESTEL.

Todos los análisis de mercado considerarán un análisis de Chile exclusivamente.

Por el lado del PESTEL este será aplicado en el contexto nacional para el mercado del diseño gráfico y de las agencias de forma conjunta, dado que ambos tendrán impacto directo sobre los resultados del proyecto.

En este entregable se deben tener las siguientes consideraciones:

Políticos: El foco del análisis será Chile, pero también se debe analizar la inestabilidad de la región y el mundo en general, donde la geopolítica se encuentra afectadas por conflictos bélicos y políticos.

Económicos: El foco del análisis será Chile, pero también se debe analizar la actualidad de la crisis internacional, donde la inflación global y la reducción del crecimiento se encuentra afectando la factibilidad de los proyectos.

Sociales: En este análisis es importante comprender la importancia de la actualidad social del país, y entregar recomendaciones para el posterior posicionamiento de la empresa en el plan de marketing.

Tecnológicos: Hacer un énfasis especial en las nuevas tecnologías y herramientas a disposición de los diseñadores, y también de que canales tecnológicos nuevos se pueden utilizar para promocionar los servicios de diseño.

Ecológicos: Evaluar como el proyecto puede ser afectado por nuevas tendencias ecológicas, ya sea directa o indirectamente.

Legales: Enfocarse en aspectos laborales y como puede evolucionar las leyes de teletrabajo, y como esto puede afectar la empresa. Además, se debe explorar que riesgos legales y de propiedad intelectual la empresa propuesta puede estar expuesta.

Este análisis será complementado con un análisis del microentorno mediante el uso de las 5 fuerzas de Porter extendidas y la descripción del entorno VUCA.

2. Realizar una caracterización de los clientes y competidores potenciales de forma de determinar los segmentos posibles.

Para realizar una caracterización de los clientes potenciales se realizará un análisis de 3 factores de segmentación, los cuales serán:

- Nivel de ventas
- Avance tecnológico
- Servicios de interés.

Como parte de la caracterización de los clientes se entrevistarán locales de comida rápida con el objetivo de comprender los servicios que actualmente contratan, porque los contratan, los presupuestos asignados, así como sus próximas inversiones que tienen planeadas.

Con la información de mercado y las entrevistas se realizará una propuesta de segmentación haciendo énfasis en:

- Servicios demandados y de interés para la comida rápida.
- Motivos de contratación.
- Nivel de digitalización
- Tipo de operación o forma de relacionamiento con las agencias.

Una vez obtenida la propuesta de segmentación de clientes, se continuará con la descripción y caracterización de las agencias, las cuales se obtendrán con entrevistas a otras agencias y trabajadores freelancer.

Con toda la información del análisis del microentorno y la caracterización de clientes y competidores, se concluirá con una síntesis de todo el diagnóstico a través de un análisis FODA General y FODA por segmentos.

3. Diseñar y formular un plan de marketing

Con la información obtenida del mercado, clientes y competidores, se comenzará definiendo los primeros elementos de la estrategia del plan de negocios, las cuales podemos resumir de la siguiente forma:

Segmentación: Se utilizará la segmentación de los clientes potenciales anteriormente propuesta, para agruparlos y describirlos en detalle de acuerdo con sus distintas características.

Targeting: Se evaluará los distintos segmentos de clientes y se elegirá el segmento más atractivo para la elaboración del proyecto, luego de esto se definirá la propuesta de valor.

Posicionamiento: Con la propuesta de valor ya definida se debe ahora definir como posicionar la marca de cara a los consumidores. Es importante establecer esta definición en todos sus aspectos, debido a que afectará todos los canales y medios de comunicación que tendrá el cliente con la organización.

Luego de esto se continuará con la formulación del plan de marketing mediante el marketing mix, el cual define los factores de precio, plaza (canal), producto y promoción.

- **Producto:** Definir características del producto y como será presentado al cliente final
- **Precio:** Definir rango de precio, su estrategia y los formatos de presentación del precio.
- **Plaza (Canal):** Definir canales de distribución del servicio.
- **Promoción:** Definir promociones de todo tipo como descuentos y estrategias de referencia o captación.

4. Diseñar un plan de operaciones que permita escalabilidad en la nueva empresa.

Con respecto al diseño del plan de operaciones este se realizará documentando los principales procesos mediante la notación grafica "business process model notation" cuyas actividades y subprocesos deben estar enfocadas en mantener el servicio y la operación lo más estandarizada posible, esto sin afectar de forma significativa los atributos deseables por los potenciales clientes.

Para garantizar la excelencia operacional de la empresa se describirá el modelo de mejora continua basado en el ciclo PDCA, el cual será uno de los focos principales de la organización ya que para mantener el trabajo eficiente se deberá estar continuamente mejorando los procesos.

Si bien el presente plan de negocios no incluye la implementación de los nuevos procesos, es importante dejar propuesto el funcionamiento de los ciclos de mejora de la agencia.

Los pasos que se utilizarán para cada proceso son los siguientes:

1.- Plan: Se propone un cambio a los procesos actuales, los cuales deben tener asociados indicadores de rendimiento medibles para poder controlar su efecto positivo sobre la organización.

2.- Do: Probar el cambio propuesto a una pequeña escala y llevar a cabo distintos escenarios para evaluar cómo se comporta el cambio en distintos casos.

3.- Check: Se estudian los resultados de los nuevos procesos y se proponen mejoras e indicadores de apoyo, las cuales estarán limitadas solo a ajustes mínimos.

4.- Act: Finalmente se decide si se llevará a cabo el cambio completo del proceso, si se implementará parcialmente o si se rechaza completamente el cambio propuesto.

El siguiente paso del plan de operaciones será determinar todos los activos clave de organización, así como definir todos los costos asociados a los procesos y a los activos de la empresa (Costos fijos y variables).

Además, en este plan se establecerá el organigrama objetivo, así como los principales cargos y roles que deberán existir en la empresa.

Finalmente, se definirán los sueldos esperados de la planta contratada y los costos relacionados con los freelancers, con esta información se podrán estimar los gastos de administración y venta (GAV) los cuales que serán utilizados más adelante en la proyección y elaboración del flujo de caja.

5. Diseñar un plan comercial para los próximos 5 años de operación.

Para el plan comercial primero se definirá la estrategia general de comercialización de los servicios de la agencia, la cual servirá como base para cualquier decisión de ventas a ejecutar en los próximos años.

Luego de esto, se establecerá en detalle la ejecución de la estrategia a través de la descripción de los siguientes puntos:

- Determinación de canales
- Proceso de venta
- Presupuestos comerciales y de marketing
- Captación de clientes
- Retención de clientes y cross-selling

- Proyección de ingresos

6. Diseñar modelo de negocios de la empresa

Tras la definición de los puntos principales de la estrategia se realizará una síntesis de todos los puntos propuestos, para lo cual se utilizará el modelo de CANVAS de Alexander Osterwalder [19].

De esta forma en cada cuadrante del modelo CANVAS se presentarán los puntos anteriormente mencionados, dejando establecido el modelo de negocios.

7. Realizar una evaluación económica y un análisis de sensibilidad del proyecto

Para realizar la evaluación económica del proyecto se utilizará la información obtenida del plan comercial, de operaciones y de marketing para hacer una evaluación de flujo de caja descontado a 5 años, mediante el cual determinaremos la rentabilidad esperada del proyecto y el periodo de recuperación de la inversión.

Adicionalmente a la evaluación se realizará un análisis de sensibilidad con las variables más importantes que podrían modificar los resultados del proyecto, y así también determinar qué factores pueden poner en riesgo la viabilidad de la empresa.

Finalmente, con toda esta información obtenida se determinará si es recomendable hacer el proyecto y se entregarán las conclusiones y las recomendaciones correspondientes para cada indicador financiero obtenido.

2. Análisis de mercados

Para poder tener un mayor entendimiento del proyecto en general, es fundamental tener como antecedente un análisis preliminar del entorno, dado que este siempre impactará los resultados financieros y determinará las restricciones sobre las cuales se puede actuar en una industria en particular, por lo que en esta etapa se realizará un análisis del macroentorno mediante un análisis de PESTEL y el análisis de las 5 fuerzas de Porter extendidas.

2.1. Análisis macroentorno

2.1.1. PESTEL: Análisis político

El ambiente político en Chile entre 2021 a 2023 se encuentra en un estado de incertidumbre e inestabilidad al compararlo con periodos anteriores debido a que en el mediano plazo las políticas de libre mercado que caracterizaban al país y le entregaban una estabilidad atractiva están siendo cuestionadas, un ejemplo de esto es que según el calificador de riesgo Fitch existe el riesgo latente de que estas políticas que caracterizaban a Chile sean cambiadas por políticas que estén enfocadas más en combatir la desigualdad y el aumento de impuestos en vez de la política de libre mercado [20], esto es visto de forma negativa por las calificadoras de riesgo y las entidades que evalúan inversiones en empresas en Chile.

En base a esta situación actual se identifican las siguientes amenazas y oportunidades políticas que podrían afectar al proyecto.

Amenazas Políticas:

- Nuevos estallidos sociales o inestabilidad electoral.

Esto afecta a la agencia dado que los clientes objetivo (comida rápida), de acuerdo con las entrevistas realizada en el **Anexo C** las empresas de comida rápida indicaron que una de las cosas que más los afectaron en los últimos años a nivel financiero corresponde al estallido social y los procesos electorales debido a los destrozos de parte de sus activos, inseguridad de sus trabajadores (delivery propio) y el menor interés de parte de los inversionistas e instituciones para apoyar a sus negocios.

- Riesgo con respecto a cambios en los sueldos mínimos o mayor protección al trabajador.

Esto también afecta a la agencia tanto por el lado de la comida rápida, como por el lado del diseño gráfico, dado que ambos mercados usan contrataciones de sueldos bajos o sueldos mínimos, por lo tanto, cualquier política proteccionista o aumentos de sueldo afecta negativamente en el proyecto.

- Inestabilidad política global y en Latinoamérica

Tanto en Chile como en el mundo se encuentra presente una elevada inestabilidad política, esta inestabilidad proviene de conflictos bélicos y sociales en múltiples países del mundo (Guerra en Ucrania, Conflictos Social en Irán, Cambios de partidos políticos gobernantes en

Latinoamérica, Incremento del poder del narcotráfico y la delincuencia en Latinoamérica.). Esta situación afecta en varios sentidos al proyecto, ya que cualquier iniciativa de largo plazo, supuesto o proyección es menos confiable en estos escenarios cambiantes, ya que cualquier situación planteada puede modificar de forma abrupta el futuro del proyecto, tanto de forma positiva como negativa, para evitar cualquier riesgo innecesario se recomienda plantear el proyecto con una inversión inicial baja, aunque resulte en una rentabilidad menor.

Oportunidades políticas:

- Política de gobierno regulando en favor del trabajo remoto.

Esto afecta positivamente el proyecto dado que entre mayor formalidad y claridad exista en la operación de trabajo remoto, tener una operación sin instalaciones físicas se vuelve menos riesgosa, además genera mayor bienestar en los trabajadores, mejores posibilidades de reclutamiento y menores costos. Esto es apoyado por un estudio de EY Work Reimagined 2022, donde se entrevistó a 17.000 colaboradores de 26 industrias dentro de los cuales se encuentra Chile, Brasil y México, donde resultó que el 83% de los trabajadores quieren trabajar de forma remota 2 días a la semana o más [21], esto permitirá tener acceso a más y mejores empleados.

2.1.2. PESTEL: Análisis económico

El ambiente económico en Chile durante los años 2021 al 2023 se encuentra caracterizado por la gran inflación internacional que se experimenta en todos los bienes de consumo. Según los bancos centrales del mundo, la tendencia a la inflación continuará mientras exista mucha demanda por productos y que la oferta o producción aún no se recupere debido a la situación logística post COVID-19[22], además se debe mencionar que el gran aumento de políticas fiscales en favor de los bonos y planes sociales que se han ejecutado en gran parte de los países del mundo han agravado la situación inflacionaria.

A esto se le suma la expectativa de que Chile entre en un proceso de recesión en el año 2023 de acuerdo con proyecciones del banco central, donde se indica que existirán múltiples periodos de retroceso del producto interno bruto del país [23], un efecto que también le afectara a Estados Unidos y Europa.

Amenazas económicas:

- Inflación en Chile no se ha controlado post pandemia.

Esta situación afecta las proyecciones financieras del proyecto negativamente, porque cualquier inflación afecta en primera instancia la mano de obra directa y los bienes de consumo, especialmente la mano de obra la cual es un atributo principal en este proyecto. Por lo tanto, el costo de los diseñadores puede que empiece a subir debido a la presión inflacionaria.

- Financiamiento escaso y tasas de interés altas.

Esto es negativo para el proyecto debido a que las altas tasas de interés provocan que la opción de financiamiento sea mucho más costosa y riesgosa, por lo que se recomienda iniciar el proyecto con poca inversión inicial evitando la deuda.

- Cambios en normativa fiscal con respecto a las PYME.

Políticas actuales de Chile hacen poco probable una mejora de la normativa fiscal para disminuir el pago de impuestos, por lo tanto, no se espera una mejora que podría afectar positivamente la rentabilidad el proyecto.

- Riesgo que empleabilidad se recupere más lento post COVID19.

Debido a las pocas iniciativas del gobierno para impulsar la empleabilidad y el crecimiento económico, empleabilidad puede recuperarse más lento.

Oportunidades económicas:

- Empresas de comida rápida han comenzado a utilizar cada vez más canales digitales para promocionar sus productos.

Esto afecta favorablemente el proyecto, ya que nos da indicios de que el mercado cada vez está más receptivo a los productos digitales, por lo tanto, se tendrá mayor potencial de crecimiento a mediano o largo plazo.

- Sustitución de la comida rápida en vez de la visita al restaurant.

De acuerdo con la entrevista con la CNC (**Anexo D**), durante momentos de crisis a mediano plazo el mercado de comida rápida se potencia debido a que el consumo de los restaurantes de mayor ticket promedio es sustituido por un mayor consumo de comida rápida debido a los menores precios, esto impulsará más el consumo de comida rápida en Chile. Por lo tanto, también aumentará el consumo de servicios de agencias digitales por estas empresas.

Esto afecta favorablemente el proyecto, ya que, a pesar de existir una inestabilidad económica global, la comida rápida esta menos expuesta que los restaurants debido al efecto sustitución (personas sustituyen bienes costosos por bienes más económicos).

2.1.3. **Pestel: Análisis social**

Dentro del análisis social y cultural es importante mencionar el creciente interés por las empresas en posicionarse y diferenciarse mediante el diseño gráfico como estrategia, esto cada vez obtendrá más relevancia a medida que las generaciones más jóvenes que valoran más el diseño digital en los productos y marcas obtienen más cargos de decisión estratégica.

Amenazas sociales:

- Diseño gráfico tiene una alta preferencia por estudiantes.

Esta situación puede afectar de diversas formas en el proyecto, primero un mayor número de egresados pone presión a los sueldos de los diseñadores y aumenta la potencial competencia de la agencia. Ahora como ya existe una gran oferta de diseñadores en el país, si esta tendencia continua en el tiempo o llega a aumentar aún más, entonces empeorará la situación actual del proyecto debido al exceso de competencia.

Oportunidades sociales:

- Trabajadores prefieren empresas que ofrecen teletrabajo.

Esto afecta positivamente al proyecto porque permite obtener más y mejores candidatos a menor costo.

- Que el diseño gráfico se consolide como un aspecto crítico para la generación de un negocio y su diferenciación.

Esto afecta positivamente al proyecto principalmente porque esta preferencia por el diseño permitirá obtener más clientes y realizar campañas promocionales alineadas con esta visión.

- Cambio de como los dueños perciben el diseño gráfico.

Esto afecta positivamente al proyecto, y consiste en que la mayoría de los dueños o administradores más jóvenes (menores a 60 años) entienden y reconocen la importancia del diseño gráfico mejor que los tomadores de decisiones de mayo edad, por lo tanto, a nivel social la apreciación de esto servicios está cambiando favorablemente.

2.1.4. **Pestel: Análisis tecnológico**

Amenazas tecnológicas:

- Aparición de nuevas aplicaciones y herramientas de diseño.

Una amenaza tecnológica clara que afecta negativamente el proyecto es que en el último tiempo han aparecido una gran cantidad de aplicaciones y herramientas de diseño simplificado que permiten ayudar a personas que no son diseñadores a lograr simular los entregables de un diseñador con menor esfuerzo, si bien en la actualidad no alcanzan una calidad suficiente para empresas medianas ni grandes, si estas innovaciones continúan progresando lo suficiente pueden amenazar al menos a los profesionales de menor experiencia, por lo que representarían una competencia directa para este proyecto.

- Aumento de los costos de las tecnologías de diseño

Una amenaza que podría afectar negativamente el proyecto, es el aumento de las herramientas de diseño como las licencias de software, repositorios de imágenes y bancos de iconos, dado que actualmente estos costos son relativamente bajos y accesibles incluso para trabajadores freelancer, pero estos valores pueden presentar alzas repentinas en el futuro debido a la inflación, en especial las licencias de software de herramientas, las cuales tienen un poder de mercado muy dominante en la industria como por ejemplo empresas como Adobe, a esto se le suma que cada vez tienen mayores herramientas de control para asegurar el pago de estas licencias.

Por lo tanto, cualquier aumento importante de estos costos representa un riesgo claro para el proyecto.

Oportunidades tecnológicas:

- Promocionar servicios por plataformas de freelancers

Una oportunidad que puede afectar positivamente el proyecto es que las plataformas de freelancers han comenzado a potenciar más su área corporativa de servicios, por lo tanto, ahora es posible que agencias y empresas ofrezcan sus servicios a través de estas plataformas (Fiverr, Creana o Upwork).

- Servicios de diseño en la nube (Cloud)

La aparición de los servicios cloud para el diseño gráfico puede afectar positivamente al proyecto, esto porque actualmente algunos trabajos de diseño necesitan de computadoras muy costosas para realizar los trabajos, ya que consumen muchos recursos de procesamiento y renderización de grafica. Pero actualmente están apareciendo servicios en la nube que pueden arrendar estos recursos necesarios a bajo costo, por

lo que bajarían las inversiones en equipamiento y permitiría a profesionales o empresas trabajar de forma más competitiva.

- Ingreso de la inteligencia artificial al mercado

Este aspecto puede ser tanto negativo como positivo, dado que la inteligencia artificial por un lado puede hacer el trabajo del diseñador más sencillo a través de generación de imágenes mediante I.A. y la estructuración de textos para redes sociales, por lo que eso puede mitigar el costo de las empresas de banco de imágenes y apoyar en la velocidad de los entregables.

Pero si estas herramientas toman una relevancia dominante pueden poner el riesgo el negocio completo de los diseñadores como los especialistas técnicos en la generación de graficas.

2.1.5. **Pestel: Análisis ecológico**

Amenazas y oportunidades ecológicas:

No se visualizan amenazas evidentes a nivel ecológico, debido a que la empresa que se está desarrollando trabajará en su mayoría en modalidad remota, por lo que permitirá a la gente trabajar en cualquier parte del mundo, disminuyendo el transporte innecesario e incluso contratar personal a menor costo o incluso fuera de Chile de ser necesario.

Por el lado de las oportunidades es importante mencionar que tanto las personas como las empresas están cada día más disminuyendo el consumo de papel y el gasto en marketing físico (papelería, anuncio, etc.), por lo tanto, el gasto en marketing físico ira disminuyendo en favor de lo digital. Por ejemplo, el mercado de comida rápida como negocio B2C cada vez más utiliza menos material gráfico impreso o físico, incluso actualmente se estima que las empresas B2C como las empresas de comida rápida ya gastan el 58% de su presupuesto en marketing no físico [24], por lo que ya ha es evidente la disminución de los gastos en material que daña el medio ambiente.

2.1.6. **Pestel: Análisis legal**

Amenazas legales:

- Nuevas exigencias de leyes laborales

Si las leyes laborales se vuelven más exigentes con el trabajo remoto (exigir mucho más equipamiento o contratar seguros de trabajo especiales, etc.), puede que sea un costo importante no planificado para empresas de trabajo remoto por lo que afectará la rentabilidad del proyecto.

- Contratación de extranjeros y chilenos fuera de Chile

Actualmente la contratación formal de extranjeros y chilenos fuera de Chile se está realizando mediante un “vacío legal”, dado que los contratos si bien se pueden ser celebrados mediante teletrabajo con la nueva normativa, y una persona puede trabajar sin problemas en otro país, se establece claramente que la ley laboral no rige en los trabajadores que no se encuentran en Chile [25], por lo que si bien es posible detallar estos trabajadores como gasto existe un vacío legal de cómo es posible hacer cumplir lo establecido en el contrato (obligaciones). Si en el futuro existen mayores restricciones respecto a esta contratación es un riesgo negativo que hay que considerar.

- Mayores regulaciones en la contratación de extranjeros en Chile

Existe un riesgo negativo en el proyecto relacionado con la contratación de extranjeros y las potenciales multas asociadas [26], debido a esto es importante entender los alcances de las nuevas leyes que comienzan su vigencia en 2022-2023 para evitar cualquier pérdida financiera.

Oportunidades legales:

- Aumento de la importancia de la propiedad intelectual grafica.

Las leyes de propiedad intelectual se están volviendo cada vez más importantes, por lo tanto, este aspecto puede ser tanto negativo como positivo, por un lado, esto puede ser una oportunidad ya que las empresas se van a querer asegurar de trabajar con buenas agencias de diseño que adquieren y administran los activos gráficos de forma seria. Si esto sigue en aumento podrá considerarse un proceso adicional en cualquier empresa de diseño, y podría en casos puntuales transformarse en una fuente de diferenciación.

Por otro lado, podría afectar de forma negativa, en el caso de que los costos de derechos de autor sean muy elevados, lo que impactaría en el potencial de rentabilidad de la agencia.

2.2. Análisis microentorno

2.2.1. Porter: Amenaza de los nuevos entrantes

Como se mencionó en la introducción de este trabajo el diseño gráfico es una industria altamente fragmentada tanto en Chile como en el mundo, donde de acuerdo con información de FindStack el 90% de los oferentes del mercado son trabajadores freelance, por lo tanto, existen múltiples pequeños oferentes buscando clientes y oportunidades [27].

Adicionalmente, las empresas en este rubro continúan creciendo en número muy rápidamente, por lo que todos estos nuevos entrantes competirán por los mismos clientes, se suman a estos factores que ha continuado el aumento del número de egresados y nuevas empresas de diseño gráfico en Chile, por lo que las amenazas de nuevos entrantes corresponden a una clasificación de amenaza **ALTA** como fuerza de Porter.

También es importante mencionar que debido al creciente número de cursos online disponibles en la web acerca de cómo ser un diseñador gráfico y tutoriales de utilización de herramientas gráficas, esto ha provocado una disminución importante de las barreras de entrada del mercado, lo que indica que en el mediano-largo plazo la presión en la oferta del diseño gráfico seguirá intensificándose.

2.2.2. Porter: Poder de negociación de proveedores

Los proveedores de las agencias de diseño gráfico o marketing digital en general corresponden a los siguientes:

- **Proveedores de herramientas de diseño gráfico:** Actualmente existe un poder de mercado importante por la marca Adobe dado que es el líder de mercado absoluto en herramientas de diseño, lo que hace que su poder negociación sea **ALTO**, lo que les ha permitido aumentar sus precios y generar productos más especializados para el rubro. Aun así, están apareciendo opciones alternativas más económicas o gratuitas, las cuales han permitido disminuir el poder de Adobe en la industria.
- **Proveedores de imágenes, iconos y fotos:** La amenaza de estos proveedores se considera como **BAJA** debido a que existen muchas opciones distintas que proveen estos recursos para los diseñadores, y constantemente se crean opciones gratuitas o empresas modalidad low-cost que compiten con los

líderes de mercado. Un punto importante es que la marca Shutterstock está obteniendo cada vez más participación de mercado, por lo que puede que en un futuro su poder de negociación sea considerable en la industria. Otro punto importante a mencionar es la entrada de imágenes generadas por inteligencia artificial, las cuales tienen menores costos y actualmente operan en vacíos legales debido a que la propiedad de estas imágenes no se encuentra clara a nivel legal, por lo tanto, el aumento de la competencia en los proveedores disminuye su poder de negociación ante sus clientes.

- **Freelancers u otras empresas de diseño externas:** Debido a la gran cantidad de profesionales, freelancers y empresas de diseño pequeñas, el poder de negociación de este tipo de proveedor es **BAJO**.

En resumen, como existen tendencias altas y bajas de negociación en los proveedores vamos a considerar como el poder de negociación de los proveedores como **MEDIA**.

2.2.3. Porter: Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes proviene principalmente de la capacidad de una empresa de internalizar el diseño gráfico mediante la contratación directa de personal o mediante la contratación de otro proveedor.

Si bien existen muchos profesionales que se pueden contratar a sueldos competitivos en el área del diseño, la dirección del diseño es compleja porque se necesita experiencia real en el rubro para ejecutar un buen trabajo sin supervisión, y los que tienen la experiencia para realizarlo ya han fundado sus agencias propias o trabajan como independientes debido a los bajos sueldos que existen al trabajar como empleado dependiente, por lo que no es fácil poder obtener un buen líder de área que permita tener buenos resultados, por lo que es posible que una contratación directa pueda generar resultados más bajos y un mayor costo que contratar una agencia o un freelancer con experiencia.

Ahora en lo que respecta a las empresas de comida rápida que consumen servicios de agencia, la posibilidad de contratar internamente los servicios de diseño es menos probable que en otras industrias, esto se debe a que el ticket promedio que gasta una empresa de comida rápida en servicios de diseño gráfico es incluso menor a un sueldo mínimo (ver **Anexo C**),

por lo tanto, la contratación interna en la mayoría de los casos será financieramente menos competitiva que un externo. Adicionalmente, hay que mencionar que la mayoría de las empresas del sector ya se encuentran pagando mensualidades a empresas externas o freelancers por lo que no se visualiza una tendencia a internalizar estos cargos. Por lo tanto, del punto de vista de contratación la amenaza es **BAJA**.

Ahora en lo que respecta a la posibilidad de cambiarse de proveedor, debido al gran número de proveedores y precios competitivos en todos los frentes, por este lado la amenaza es **ALTA**.

Dado estos antecedentes al existir presiones tanto altas como bajas en este sector, podemos establecer que la capacidad de negociación de los clientes es **MEDIA**.

2.2.4. Porter: Amenaza de los productos sustitutos

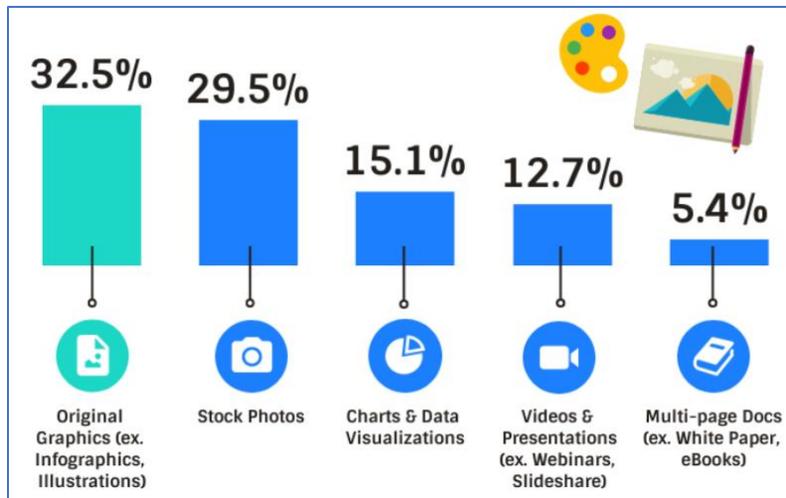
Los productos sustitutos en el mercado del diseño gráfico son los siguientes:

- Fotografía
- Gráficos o estadísticas
- Presentaciones y Webinars
- Ebooks

Los cuales pueden sustituir las publicaciones gráficas y videos realizados especialmente para promocionar productos, marcas o servicios.

Si bien los otros productos sustitutos han adquirido mayor relevancia en los últimos años, el diseño gráfico sigue siendo la alternativa preferida por las empresas, manteniéndose líder como material promocional o publicitario y como el contenido preferido para ser utilizado para fomentar la relación con los clientes.

Figura 1: ¿Qué herramientas visuales utilizan más frecuentemente?



Fuente: Datos provenientes de encuestas de clientes de marketing, Venngage.

De acuerdo con una encuesta realizada por la empresa de herramientas de diseño Venngage el 32,5% de las empresas prefieren el contenido de diseño gráfico como primera opción para interactuar con los clientes, adicionalmente el 48,2% de las otras opciones de igual manera necesita servicios de diseño gráfico como servicio complementario para tener una interacción efectivo con los clientes [28].

Dada la baja competitividad de los otros servicios, y la alta preferencia del diseño, podemos determinar que esta amenaza es **BAJA**.

Además, cabe mencionar que todos los servicios sustitutos que compiten contra el diseño gráfico pueden ser ofrecidos de igual forma por la agencia a través de partners o subcontratación dado que su complejidad no es alta, además muchos de los profesionales del área del diseño gráfico también tienen las competencias para generar estos servicios sustitutos. Dado esto se aconseja agregar empresas o profesionales como socios clave que también puedan dar estos servicios a los clientes interesados.

2.2.5. Porter: Poder de productos complementarios

Respecto al poder de los productos complementarios, en este caso los podemos definir como todos los productos y servicios que acompañan al diseño gráfico en la ejecución de campañas digitales y que las impactan de forma positiva (pero no tienen capacidad de reemplazarlo), de las cuales podemos mencionar las siguientes:

- Campañas de búsqueda pagada o SEM - Search Engine Marketing (Google Ads, Bing, Yahoo)
- Servicios de agencia de medios
- Servicios de SEO (Search Engine Optimization) para el sitio web
- Servicios de landing page promocionales
- Fotografía de productos (relevante en segmento de comida rápida, dado que las empresas no tienen el equipamiento para sacar fotos de calidad)

En el mercado de la comida rápida y como se puede visualizar en el **Anexo C**, los clientes del segmento de comida rápida si bien no contratan planes muy complejos o especializados, esperan que las empresas que contraten le puedan ofrecer cualquiera de estos servicios complementarios en algún momento, y tienden a utilizar un solo proveedor para todo, por lo tanto, cualquier proveedor que ofrezca alguno de estos servicios complementarios representa una amenaza de fuga del cliente.

Otro punto a considerar es que cualquier cambio de costo o precio importante en los servicios complementarios afecta directamente a los presupuestos de los clientes, dado que las contrataciones normalmente son por un pack completo de servicios y para el cliente solo le importa el valor total del servicio, por lo tanto, desde el punto de vista del cliente se le subió el precio a su plan de servicios.

Además, si bien las habilidades para ofrecer estos servicios son bastante distintas, es común que los clientes utilicen un presupuesto de marketing digital que englobe todos estos servicios de forma homogénea, por lo que cualquier cosa que afecte a los productos complementarios afectará directamente el presupuesto sobre la agencia y los servicios de diseño gráfico, por lo tanto, podemos establecer que la amenaza del poder de los productos complementarios es **ALTA**.

2.2.6. Porter: Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores (Freelancers, agencias y empresas de diseño simplificado) se caracteriza por ser colaborativa, es normal que más de una agencia trabaje para un proyecto corporativo en equipo, o tengan redes estratégicas de apoyo entre ellas para recomendar los servicios que una puede ser más especializada que la otra.

Esto en parte se debe a que al no existir claros líderes de mercado en la industria y al ser un servicio poco estandarizado, no existen competidores que luchen entre sí por grandes cuotas de mercado. El efecto de precios

promocionales por ejemplo es muy bajo dado que no existen agencias en Chile que puedan por sí solas influir a las otras a realizar promociones o bajar los precios (Empresas son tomadores de precios), esto se debe a que todas las empresas representan una cuota mínima del mercado total.

Por el lado de la rivalidad de los freelancers no corresponden a una amenaza tan grande dado que el alcance de un freelance es más limitado y no puede hacerse cargo de grandes proyectos por sí solo, pero aun así pueden afectar para servicios más pequeños.

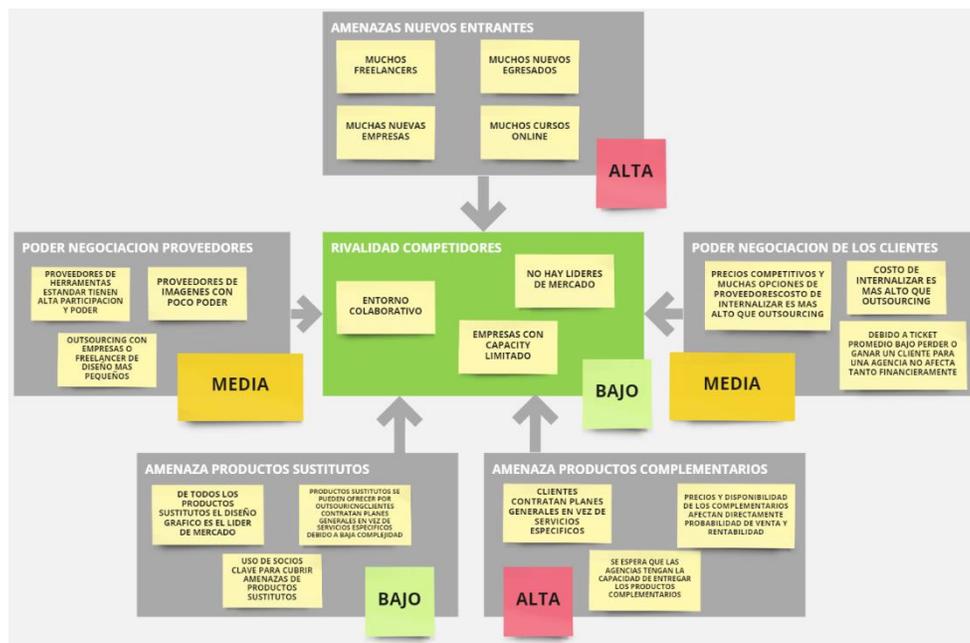
Adicionalmente, según las encuestas referenciadas en el **Anexo C**, las relaciones con las empresas de diseño son de largo plazo y la mayoría de los motivos por terminar los contratos son por temas de presupuesto en vez de cambiar el proveedor.

Debido a la poca competencia directa, podemos decir que la rivalidad entre empresas se puede considerar como **BAJA**.

2.2.7. Porter: Entorno general de la industria

En síntesis, si realizamos un diagrama de las distintas fuerzas de Porter analizadas:

Figura 2: Análisis de las fuerzas de Porter



Fuente: Síntesis de las distintas fuerzas de Porter analizadas, Elaboración propia.

Podemos darnos cuenta de que existen fuerzas tanto bajas como altas en la industria, lo que podría hacer pensar que nos encontramos en un entorno de potencial de rentabilidad **MEDIO**, pero actualmente estas fuerzas podrían cambiar repentinamente debido a la inestabilidad nacional e internacional, dado esto en el segmento siguiente analizaremos el entorno VUCA del proyecto para profundizar en la volatilidad potencial del proyecto.

2.2.8. Entorno VUCA

El entorno VUCA de este proyecto lo podemos describir de la siguiente forma:

Volatilidad: Las variables de volatilidad corresponden a los factores que continuamente están cambiando, si bien se conoce el efecto de estos cambios sobre el proyecto en cuestión, no se puede saber con seguridad en qué dirección o con qué intensidad se realizarán estos cambios, estas variables generalmente son gestionadas mediante estrategias de agilidad para reaccionar a los cambios, dentro de los factores relevantes se encuentran:

- Dólar americano (USD/CLP)

El tipo de cambio como cualquier activo financiero transable en los mercados globales es altamente volátil puede cambiar en cualquier de los sentidos de forma rápida e impredecible.

Para poder reaccionar a los cambios del dólar americano se recomienda tener los costos indexados a moneda chilena lo más posible, evitando tener costos en dólar, y los servicios que estén indexados al dólar de forma no negociable por ejemplo servicios relacionados con Google deben ser indexados al dólar en los contratos con los clientes, por lo tanto, cada mes se debe calcular su valor en pesos o UF chilenos basados en el último dólar del mes, de esta forma reducimos los riesgos de esta volatilidad con una gestión ágil de contratos.

- Precios de herramientas y servicios de diseño

Los precios de los productos y servicios necesarios para realizar actividades de diseño cambian constantemente tanto al alza como a la baja debido a que corresponden principalmente a servicios de suscripción por internet (licencias, permisos, servicios SAAS), los cuales no

representan un gran costo marginal para las empresas propietarias de estos servicios.

Debido a esto para mitigar este factor de riesgo se recomienda contratar estos planes al mejor precio posible, aunque esto signifique contratar precios por periodos largos de tiempo, por ejemplo, planes de modalidad anual o bianual para dejar constantes los precios de estos servicios por tiempos extensos y así evitar precios muy variables durante la operación.

- Inflación

La inflación afecta tanto a los costos como los precios de los servicios, por lo tanto, es un factor crítico para una empresa de diseño que debe contratar personal y servicios para ejecutar su operación diaria.

Dado esto se recomienda cobrar todos los servicios en pesos chilenos que se reajusten mediante la UF en los contratos, esta moneda al incorporar el factor inflación en el valor, de esta forma se evitan constantes renegociaciones continuas con los clientes. Es importante mencionar que los reajustes no se deben realizar mensualmente si no que cada 3 meses para tener tiempo de fidelizar a los clientes nuevos.

- Tendencias y elementos virales en redes sociales

Las tendencias y las formas de utilizar las gráficas por el efecto de viralización cambia mucho de un periodo a otro, la única certeza es que existirán cambios en las tendencias pero no se puede saber a ciencia cierta cual va a ser el contenido favorito o la forma de presentarse preferida, para realizar una cobertura de esta volatilidad se recomienda hacer sesiones de exploración de nuevas tendencias, para esto los diseñadores con capacidad instalada disponible deben probar y experimentar con nuevas fórmulas de diseño, y presentarle los resultados tanto a los líderes de diseño como a los clientes que quieran participar en estas sesiones de exploración, de esta forma la empresa se mantendrá actualizada respecto a las tendencias de los clientes.

Incertidumbre: Las variables de incertidumbre son las cuales no se tiene claridad como y que tan fuerte podrían afectar al proyecto y sus resultados financieros en el futuro, estas variables deben ser controladas gestionadas mediante la búsqueda constante de información del estado de las variables y su efecto en la industria, las variables de incertidumbre detectadas son las siguientes:

- Imágenes y contenido creado por inteligencia artificial

No se sabe a ciencia cierta como impactará la industria de la inteligencia artificial a las agencias digitales, dado que su efecto puede ser tanto negativo como positivo, por un lado se podrán generar imágenes nuevas

de forma mucho más rápida y precisa sin recurrir a buscar manualmente en banco de imágenes, lo que hará del trabajo del diseñador más preciso y rápido, pero también puede llegar a ser competencia porque de ser muy bueno el contenido se puede prescindir de los diseñadores para generar contenido, por lo tanto esta variable hay que estar en continuo acercamiento y estudio para saber cómo se puede utilizar a favor de la empresa, de esta forma también aprovechar las oportunidades que se presenten en vez de tratar de combatirlas. La forma de mitigar esta variable es empezar a utilizar herramientas de inteligencia artificial en proyectos publicitarios con los clientes lo antes posible, de esta forma estar en constante retroalimentación de las capacidades de estas herramientas y su alcance en la industria.

- Metaverso o realidades virtuales

El metaverso o las redes sociales a través de herramientas de realidad virtual actualmente están en etapas tempranas de implementación, si bien empresas como META han intentado de implementar los primeros proyectos abiertos al público y se tiene mucha expectativa al respecto, aun no se tiene claridad si es que el metaverso corresponderá a un éxito que reemplazará las redes sociales normales o si será un complemento, o incluso podría ser un gran fracaso y no afectar en nada el mercado actual.

Como se tiene incertidumbre de cuales van a ser sus resultados sobre el proyecto es importante que se tenga constante información del avance de esta tecnología, dado que los canales que se deben gestionar podrían incluir contenido para las realidades virtuales en algún futuro.

- Futuro de redes sociales actuales o nuevas redes

Por el lado de las nuevas redes sociales y el futuro de las actuales, dado los eventos sucedidos en 2022 por Twitter, Meta, Tiktok y otras redes sociales, antes estas plataformas solían ser catalogadas como inversiones seguras, pero en el 2022 se demostró que tienen debilidades y poseen un futuro incierto respecto a su continuidad y rentabilidad [29], debido a esto es importante estar siempre actualizados en los canales digitales donde las agencias realizan contenido, adicionalmente las plataformas de streaming como amazon, youtube y otros están tomando segmentos importantes para la publicidad gráfica, terreno que antes principalmente pertenecía a las redes sociales.

Debido a esto es importante saber cuáles son las redes sociales y canales de preferencia del segmento objetivo (comida rápida) y estar en continua retroalimentación para ofrecer contenido especializado para los clientes

de este sector, así evitar ofrecer o realizar contenido que no aporta valor para el cliente.

Complejidad: Las variables de complejidad son los factores que dependen de muchas incógnitas, información y procesos, de forma que seguir su evolución tiene una complejidad importante. La forma de abordar estas variables corresponde a diseñar procesos que se adapten a la complejidad encontrada y trabajar de acuerdo con esta.

Para esta variable consideraremos solo un factor crítico:

- Mercado del diseño tiene pocas barreras de entrada y salida.

El diseño gráfico debido a que no tiene grandes barreras de entrada ni de salida existe una gran cantidad de oferentes y clientes de múltiples nacionalidades e industrias, por lo tanto, tener un seguimiento preciso del mercado laboral representa un esfuerzo importante que puede ser excesivo para el valor obtenido.

Para mitigar esta complejidad en el organigrama propuesto de la empresa se debe considerar detallar en el proceso de contratación una operación **basada en células de trabajo**, por lo que al momento de contratar se deben contratar los analistas de forma simultánea para que puedan ser ingresados a costos similares y comiencen a trabajar en equipo desde el comienzo, así mitigamos grandes diferencias en los costos y en la capacidad de trabajo en equipo.

Ahora por términos de simplicidad en esta evaluación del proyecto se ha definido en el alcance que se va a utilizar contrataciones de empresas o profesionales que viven en Chile, pero en la práctica uno puede utilizar empresas o trabajadores de cualquier parte del mundo, lo que hace mejorar los costos de la empresa propuesta pero también la estimación de estos costos en el mediano plazo se vuelve muy compleja de estimar.

Ambigüedad: Las variables de ambigüedad son las cuales no se tiene el conocimiento con seguridad de la causa o efecto de sus implicancias en el proyecto, por lo que no existen precedentes claros para realizar predicciones o hipótesis de que se puede esperar, para variables de este tipo la forma de abordarlas es mediante experimentación.

- Vuelta a la comida presencial y efecto COVID-19

Una variable importante en este proyecto corresponde al efecto social que puede generar el COVID-19 sobre las preferencias de los clientes, si bien el COVID-19 genero un gran crecimiento en delivery de comida rápida y en otros canales de venta digital, y se espera que esto siga creciendo, también se ha generado un efecto inverso donde la gente está valorando mucho comer afuera, dado el extenso encierro y las cuarentenas a las

cuales fueron expuestos, por lo que no se sabe bien qué impacto tendrá este efecto en el futuro, dado esto se propone experimentar con contenido tanto físico como digital continuamente y medir los resultados de impacto en los resultados publicitarios de los clientes, de esta forma se podrá obtener más claridad a nivel empírico si es que el crecimiento digital continuará o si en algún momento la publicidad física tomará nuevamente una mayor relevancia.

- Empresas entre restaurantes y comida rápida

Un factor de ambigüedad presente en el proyecto es que, si bien a nivel de servicio de impuestos internos antes las empresas solían dividirse entre comida rápida y restaurantes, esta división ya no existe a nivel de impuestos, por lo que ahora obtener datos del segmento de comida rápida en específico será más complejo.

Adicionalmente debido a esto existen ahora empresas que operan en modalidad doble, trabajando tanto como delivery como de dark kitchen con una buena atención digital y al mismo tiempo entregando una muy buena experiencia en el local físico mediante restaurante, por lo tanto, esta empresa estaría realizando ambas actividades.

Esta es una realidad que también se ve en restaurantes, los cuales adoptaron procesos de la comida rápida y de forma inversa también existen locales de comida rápida que han tomado prácticas de restaurantes, por lo tanto, la línea entre la comida rápida y el restaurante se ha vuelto más ambigua.

3. Caracterización de clientes y competidores

Para caracterizar a los clientes potenciales de la agencia de diseño gráfico se optó por entrevistar y/o encuestar a una gran cantidad de empresas de comida rápida para poder definir potenciales variables o segmentaciones de los clientes, así como los servicios que actualmente contratan.

Dentro de los factores considerados a estudiar para realizar una caracterización se encuentran los siguientes:

- Segmentar por nivel de ventas
- Segmentar por avance tecnológico
- Segmentar por servicios contratados o de interés

3.1. Caracterización por nivel de ventas

Para los segmentos por nivel de ventas se van a utilizar los rangos de venta del servicio de impuestos internos de Chile definidos en 2021, los cuales se encuentran descritos en el **Anexo E**.

De esta clasificación se realizó una estimación del número de empresas total de comida rápida que existen como potenciales clientes, las cuales en total alcanzan las 19.634 empresas, la estimación se realizó en base a información del 2015 la cual fue proyectada hacia el 2021 el detalle se puede ver en el **Anexo F**.

Figura 3: Numero de empresas estimado en comida rápida (Año 2015 y Estimación 2021)

SEGMENTO DE EMPRESAS	N 2015	%	N 2021 Estimado
SIN VENTAS / SIN INFORMACIÓN	784	7,11%	1.396
MICRO 1	4.102	37,20%	7.304
MICRO 2	2.665	24,17%	4.746
MICRO 3	2.463	22,34%	4.386
PEQUEÑA 1	542	4,92%	965
PEQUEÑA 2	256	2,32%	456
PEQUEÑA 3	144	1,31%	256
MEDIANA 1	42	0,38%	75
MEDIANA 2	19	0,17%	34
GRANDE 1	6	0,05%	11
GRANDE 2	3	0,03%	5
GRANDE 3	0	0,00%	-
GRANDE 4	0	0,00%	-

Fuente: Síntesis de tablas de información del servicio de impuestos internos, Elaboración propia.

Como se puede visualizar al utilizar la definición de segmentos del SII vemos que algunos segmentos por nivel de ventas son prácticamente inexistentes para los segmentos de empresas más grandes, por lo que podemos asumir que existen pocas empresas de comida de categoría "GRANDE", por lo que por el número pequeño de empresas que existen en esa categoría no se ve atractivo enfocar una agencia a ese segmento, adicionalmente existe la posibilidad de que ese segmento además de ser pequeño en número tendera a tener internalizado los servicios a ofrecer, disminuyendo aún más el atractivo del segmento.

Por otro lado, tomando la información de las ventas totales que se pueden ver en la **Anexo F**. Podemos visualizar que los segmentos más atractivos

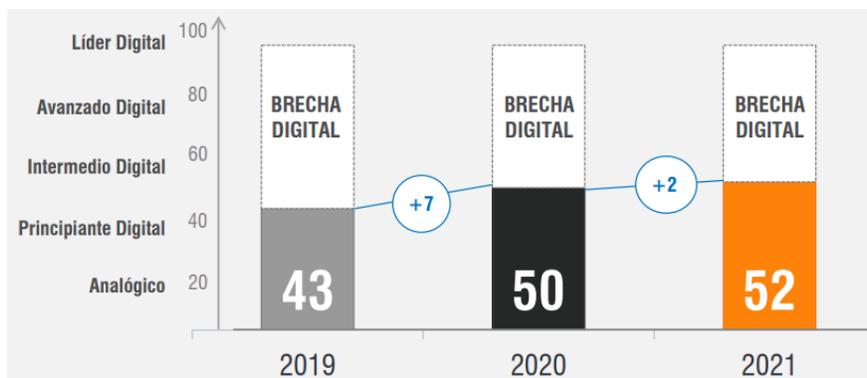
a nivel de volumen de venta se encuentran entre las empresas "MICRO 3" y las empresas de categoría "PEQUEÑA 3", dado que estas tienen un gran número de empresas y también un alto nivel de ingresos, estas terminan acumulando gran parte de la venta total si los comparamos con los otros segmentos.

3.2. Caracterización por avance tecnológico

Para la caracterización por avance tecnológico, se utilizará las entrevistas realizadas a los establecimientos de comida rápida y el estudio de índice de transformación digital realizado por PMG [30], donde segmenta el avance tecnológico basado en industria y por el tamaño de la empresa, el cual también evaluó la evolución tecnológica entre los años 2019-2021.

Primero es importante entender que el avance tecnológico dado que es un atributo más cualitativo generalmente va asociado a una variable de digitalización del negocio, donde 0% corresponde a nada digitalizado y 100% corresponde a estar totalmente digitalizado, además entender que si bien la pandemia catapultó el avance tecnológico en prácticamente todas las industrias ya para 2021 se ve que este efecto ya es mucho menor, y los procesos de digitalización pueden que ahora tomen un crecimiento mucho más lento ahora que el efecto pandemia ha disminuido.

Figura 4: Brecha digital en el tiempo (2019-2021).

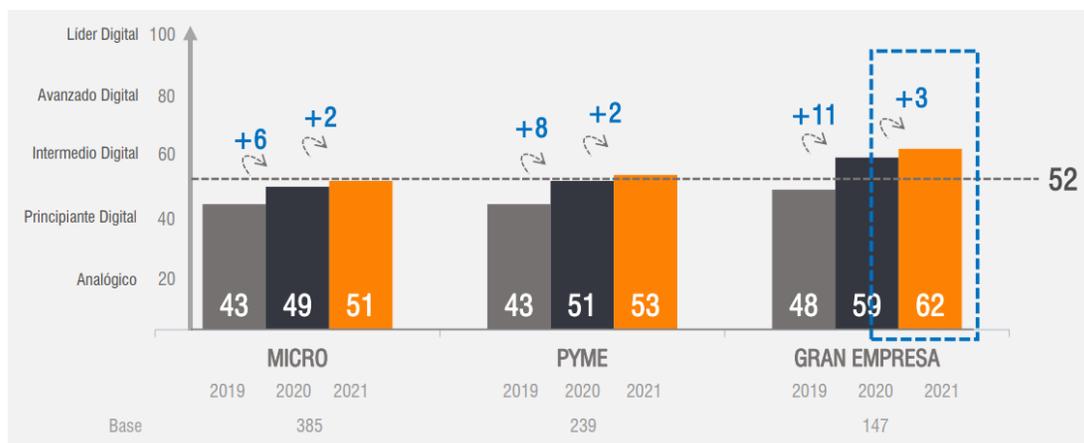


Fuente: Brechas digitales, Grafica propiedad de PMG.

Como se puede visualizar en la figura 5 la variable de digitalización está relacionada directamente con el tamaño de la empresa, donde se evidencia que las grandes empresas tienen una madurez mucho más grande en tecnología.

Esta información se puede interpretar de la siguiente forma, como en el mercado de comida rápida existen pocos participantes grandes como se analizó en el capítulo anterior, la mayoría de las empresas se encontrarán en una digitalización media o menor, por lo tanto, es importante considerar en la segmentación definitiva en qué nivel de digitalización se encontrará cada segmento, ya que esto influirá directamente en que tan interesados están los clientes en los servicios.

Figura 5: Digitalización por tamaño de la empresa.



Fuente: Estado de digitalización por tamaño de empresas, Grafica propiedad de PMG.

Adicional al nivel de digitalización por tamaño, también se puede analizar esta segmentación por el tipo de industria, donde cómo se puede ver en la figura 6, las empresas de servicio como la comida rápida tienen una mayor digitalización que los otros tipos de industrias, por lo que podemos inferir que independiente del tamaño de la industria el interés por servicios digitales será mayor al promedio.

Figura 6: Digitalización por tipo de industria

DIGITALIZACION	COMERCIO	INDUSTRIA	SERVICIOS
MICRO	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO
PYME	MEDIO BAJO	MEDIO	MEDIO ALTO
GRAN	MEDIO	MEDIO ALTO	ALTO

Fuente: Información obtenida de índices de transformación digital de PMG, Elaboración propia.

Para complementar el punto anterior es también importante considerar que, si bien las empresas pequeñas tienen una menor digitalización en promedio, igual estarán interesados en estos servicios debido a que dependen mucho más de sus ventas digitales a diferencia de empresas más grandes como se puede visualizar en la figura 7.

Figura 7: Participación de la venta digital en sus ventas totales.

EMPRESA	VENTA POR CANALES DIGITALES
MICRO	49%
PYME	35%
GRAN	21%

Fuente: Información obtenida de estudios de PMG, Elaboración propia.

Esto indica que las empresas más pequeñas o PYME tienen una mayor representación de la venta digital en sus resultados financieros que las empresas grandes.

Finalmente, para tener una definición de digitalización más específica para las empresas de comida rápida y que diferencie de forma más estricta a las empresas, se utilizará una definición de digitalización de canales generada en el **Anexo C** proveniente de entrevistas en profundidad con empresas de comida rápida, de las cuales se definieron los siguientes niveles de digitalización:

Digitalización Canales Baja: Empresa tiene menos de 3 canales, empresa no genera contenido o su contenido es menor a una publicación mensual en sus plataformas digitales. (Presupuesto promedio de 98.562 pesos mensuales de acuerdo con entrevistas)

Digitalización Canales Media: Empresa tiene 3 canales o más, tiene una interacción de al menos 1 contenido mensual en sus plataformas digitales. (Presupuesto promedio de 252.778 pesos mensuales de acuerdo con entrevistas)

Digitalización Canales Alta: Empresa tiene 4 canales o más y tiene al menos una interacción de contenido semanal en sus plataformas digitales. (Presupuesto promedio de 1.450.000 pesos mensuales de acuerdo con entrevistas)

Con todas estas variables de digitalización y la caracterización por avance tecnológico podemos concluir lo siguiente:

- Empresas de servicios como la comida rápida tienen una digitalización superior al promedio (por lo tanto, mejor posibilidad de éxito en proyectos digitales).
- Empresas PYME y Micro tienen una mayor dependencia de sus ventas digitales, por lo tanto, deben invertir más porcentaje de sus ventas en herramientas que potencien esta venta no presencial.
- Entre más canales digitales y mayor interacción con plataformas digitales, más presupuesto una empresa gasta en servicios de agencias digitales.

- La comida rápida al ser de la industria de servicios, pero con participantes pequeños y medios, tiene una digitalización menor al promedio, pero depende mucho de sus ventas digitales, por lo tanto, los servicios a ofrecer deben ser más sencillos y estandarizados, dado que su digitalización es menor que otras empresas se debe contemplar no ofrecer servicios muy extensos, costosos o muy complejos.

3.3. Caracterización por servicios contratados o de interés

Para la caracterización por servicios de interés, podemos basarnos en los perfiles de los clientes definidos tras las entrevistas realizadas a empresas de comida rápida (más detalle en **Anexo C**), donde después de analizar los servicios de interés de las empresas, su operación y complementándolo con la caracterización de nivel de ventas y avance tecnológico realizado en los capítulos anteriores podemos proponer una segmentación de la siguiente forma:

Segmento tradicionalmente desactualizado: Empresas tecnológicamente más retrasadas que el promedio del mercado, con poca disposición a pagar por los servicios de diseño gráfico y con poco porcentaje de sus ventas alcanzadas por sus canales digitales. Su foco está más en invertir en activos físicos y solo invierte en digitales por obligación de cumplir el mínimo estándar ante sus clientes. Estas empresas generalmente crecen poco y no tienen planes de inversión ambiciosos.

- **Servicios de interés:** Plan mensual de diseño gráfico básico, servicios de fotografía, diseños para implementos físicos.
- **Perfil:** Microempresa o PYME, Digitalización Baja, Poca participación digital en sus ventas.
- **Relación con proveedores:** Respecto a su relación con los proveedores este segmento al tener muy poco conocimiento del diseño gráfico, y además al estar poco digitalizado no sabe muy bien lo que quiere y está expuesto a hacer requerimientos poco formales o erróneos, y tener múltiples instancias de correcciones con los proveedores.
- **Modo de operación y estructuración:** Empresa medianamente estructurada (es sencilla la estructura) que toma decisiones basadas en la opinión personal del dueño o administrador.

Segmento de focalizados en la operación: Empresas tecnológicamente promedio, con disposiciones a pagar promedio y con un nivel de ventas digitales significativo para la capacidad de los locales, estas empresas principalmente buscan los servicios de las agencias digitales para potenciar su venta sin invertir recursos de sus trabajadores o su equipo interno, si bien estas empresas valoran los servicios de agencia simplemente lo utilizan como complemento a sus estrategias de negocio principales.

- **Servicios de interés:** Plan mensual de diseño y manejo de redes sociales, community manager que responda y venda a través de los canales.
- **Perfil:** PYME, Digitalización Media, media participación en ventas digitales.
- **Relación con proveedores:** Respecto a la relación con proveedores dado que este cliente tiene muy poco tiempo tiende a dejar la planificación y la ejecución en manos del proveedor. A nivel operativo es menos exigentes pide menos correcciones y prefiere cumplimiento de plazos sobre la perfección del diseño.
- **Modo de operación y estructuración:** Empresa estructurada en la operación del negocio propio, pero con poco conocimiento de diseño, prefiere externalizar múltiples servicios para enfocarse en su negocio.

Segmento de visionarios del marketing: Estas empresas pueden tener distintos niveles tecnológicos iniciales, pero lo que si tienen es la disposición a pagar tanto para mejorar su digitalización, así como invertir en servicios de agencias digitales, dado que estas empresas están convencidas de su estrategia de marketing y publicidad para captar clientes y venta, estas empresas buscan servicios de buena calidad para externalizar y potenciar sus canales.

- **Servicios de interés:** Planes de diseño gráfico completo, manejo de redes sociales, proyectos y solicitudes a la medida. Servicios de marketing digital pagado SEM.
- **Perfil:** Empresas medianas o emprendimientos, alta participación en ventas digitales.
- **Relación con proveedores:** Este segmento al tener entendimiento de los servicios digitales es muy exigente al nivel de calidad, por lo que si el proveedor con que trabaja no es ordenado tenderá a pedir muchos cambios y versiones dada la exigencia de su visión de marketing, por lo tanto, este segmento es bastante intensivo a nivel de cambios.
- **Modo de operación y estructuración:** Empresa poco estructurada en la estrategia de diseño, pero eficiente en otros

aspectos, tiene buenos conocimientos de diseño, prefiere tomar control de múltiples aspectos del negocio más allá de la operación de la comida misma.

Segmento de full outsourcing: Estas empresas generalmente tienen un nivel tecnológico y de procesos elevado, las cuales entienden que este servicio externalizado es más económico y genera más valor a su negocio que invertir en equipos internos, estas empresas no son pequeñas, pero tampoco grandes, dado que a medida que una empresa se vuelve más grande empieza a generar sus propios departamentos de marketing y tiene acercarse más al segmento visionario o empresa grande.

- **Servicios de interés:** Plan full flexible con agencias digitales (permite múltiples servicios distintos de servicio), fotografía, graficas para web, redes sociales y graficas físicas en el local.
- **Perfil:** PYME, Alto nivel tecnológico, Alta participación en ventas digitales.
- **Relación con proveedores:** Este segmento al contratar un gran número de servicios de distintos o el mismo proveedor está acostumbrado a trabajar y negociar con múltiples proveedores, debido a esto es exigente a nivel de cumplimiento, fechas y prefiere proveedores organizados.
- **Modo de operación y estructuración:** Empresa muy estructurada en lo comercial, financiero y operacional. Está dispuesta a delegar responsabilidades de la estrategia de diseño a terceros.

De todos los segmentos definidos a nivel de servicios contratados podemos concluir que el interés de los servicios está altamente relacionado con el avance tecnológico, la participación digital en sus ventas y también que tan grande es la empresa, los cuales son las variables de caracterización anteriormente mencionadas debido a esto se utilizará todos estos factores para realizar una propuesta de segmentación integral para las empresas de comida rápida relacionadas con el proyecto.

3.4. Definición de segmentos de clientes

Para la definición de segmentos se utilizarán las caracterizaciones definidas en los puntos 3.1, 3.2, y 3.3, para consolidar todos los factores en una segmentación única.

La segmentación considerará 5 grupos, en los cuales el primer grupo concentrará todas las empresas grandes del mercado, mientras que del

segmento 2 al 5 considerará el resto de las empresas pequeñas y medianas.

Segmento 1 – grandes empresas: El primer segmento a definir corresponden a las empresas grandes, estas empresas debido a que son reducidas en número de acuerdo con la estimación del punto 3.1, cualquier tipo de división adicional entraría a individualizar las empresas en vez de generar un segmento, adicionalmente por avance tecnológico las empresas grandes son muy superiores a las empresas pequeñas y medianas, por lo que este conocimiento interno les permite internalizar múltiples servicios que una agencia puede ofrecer.

Adicionalmente, este segmento busca agencias de gran trayectoria y renombre para servicios o proyectos especializados, con el objetivo principal de perfeccionar sus franquicias o rentabilizar su modelo de negocios, por lo tanto, solicitan servicios muy a la medida y de alto esfuerzo, esto indica que es menos probable ofrecer servicios estandarizados para a estas empresas.

Otro punto importante es que los servicios ofrecidos a estas compañías se realizan en base a cotizaciones y exceden en varios ordenes de magnitud los valores de los servicios estándares que se entregan a las empresas más pequeñas, por lo tanto, los servicios no son comparables a nivel de operación ni de especialización, por lo que dificulta la posibilidad de entregar servicios estandarizados y eficientes en costo.

La relación con los proveedores de este segmento es muy importante debido que al ser empresas grandes la toma de decisiones de mantener proveedores recae en los puntos de contacto entre ambas empresas, este segmento prefiere empresas comprometidas y detallistas.

- **Nivel de venta:** Empresas Grandes.
- **Avance tecnológico:** Alto
- **Servicios de interés:** Consultoría, proyectos a la medida.
- **Digitalización de canales:** Muy alta
- **Operación:** Conocimiento alto de diseño, exigencia de calidad alto, operación altamente estructurada.

Pequeñas y medianas empresas: Dentro de las pequeñas y medianas empresas existe una gran variedad de comportamientos y forma de relacionarse con las agencias, debido a esto se ha preferido hacer una subdivisión utilizando la caracterización propuesta en el punto 3.3, Adicionalmente se definirá su modalidad de operación evaluado en 3 aspectos, el primero corresponde al conocimiento de los servicios, el cual habla que el cliente sabe qué servicio está contratando, sus alcances y entiende el resultado final. El segundo corresponde a la exigencia en

calidad el cual nos dice que el cliente tiene una alta probabilidad de solicitar ajustes adicionales y decidirse por una versión final de un entregable, así como dificultad para conseguirse aprobaciones formales debido a su indecisión. Finalmente, el tercer punto operativo corresponde a la estructuración, el cual indica que un cliente es capaz de entender y exigir compromisos y fechas, así como seguir una planificación adecuada.

- Segmento 2 – Tradicionalmente desactualizado:
 - **Nivel de venta:** Empresas micro y pequeñas.
 - **Avance tecnológico:** Bajo
 - **Servicios de interés:** Diseño gráfico, fotografía y diseño de papelería o artículos físicos.
 - **Digitalización de canales:** Baja
 - **Operación:** Conocimiento bajo de diseño, exigencia de calidad media, operación media-baja estructurada.
- Segmento 3 – Focalizados en la operación
 - **Nivel de venta:** Empresas pequeñas y medianas.
 - **Avance tecnológico:** Medio
 - **Servicios de interés:** Diseño gráfico, redes sociales y community manager.
 - **Digitalización de canales:** Media
 - **Operación:** Conocimiento medio de diseño, exigencia de calidad baja, operación medianamente estructurada.
- Segmento 4 – Visionarios del marketing
 - **Nivel de venta:** Empresas pequeñas y medianas.
 - **Avance tecnológico:** Alto
 - **Servicios de interés:** Diseño gráfico, fotografía, SEM, Servicios a la medida.
 - **Digitalización de canales:** Alta
 - **Operación:** Conocimiento alto de diseño, exigencia de calidad alta, operación estructurada baja (alcances y decisiones no definidos, múltiples cambios y solicitudes).
- Segmento 5 – Full outsourcing
 - **Nivel de venta:** Empresas medianas.
 - **Avance tecnológico:** Medio
 - **Servicios de interés:** Diseño gráfico, fotografía, papelería, redes sociales
 - **Digitalización de canales:** Media
 - **Operación:** Conocimiento medio de diseño, exigencia de calidad baja, operación estructurada alta (contratos y alcances claros).

En base a estos 5 segmentos definidos podemos establecer la relación entre los servicios más consumidos y los segmentos de clientes través de

una matriz entre ambos aspectos. La explicación y el alcance de cada uno de estos servicios es explicado en el **Anexo G**.

Figura 8: Servicios de preferencia por segmento.

	Segmento 1 Empresas Grandes	Segmento 2 Tradicional. Desactual.	Segmento 3 Focalizados Operacion	Segmento 4 Visionario Marketing	Segmento 5 Full Outsourcin
Diseño Grafico		✓	✓	✓	✓
Fotografía		✓		✓	✓
Papelería		✓			✓
Redes Sociales (Contenido)			✓		✓
Community Manager			✓		
SEM				✓	
Consultoría	✓				✓
Proyectos a la Medida	✓			✓	

Fuente: Información obtenida de entrevistas con empresas de comida rápida, Elaboración propia.

3.5. Caracterización de la competencia

La competencia puede ser caracterizada en primera instancia como cualquier empresa que ofrezca formalmente servicios de diseño gráfico, las cuales representan un mercado de 3.957.765 UF de ventas anuales (**ver Anexo H**) y 4.231 empresas oferentes para 2021.

Para poder realizar una segmentación de la competencia más allá de la venta se entrevistó tanto a agencias como freelancers que ofrecen servicios de diseño para profundizar en el funcionamiento de este mercado, los resultados de estas entrevistas se pueden visualizar en detalle en el **Anexo G**.

De las entrevistas realizadas se desprende que existen una gran cantidad de empresas que pueden ofrecer servicios para promocionar una empresa, por lo que existen múltiples formas de dividir y categorizar a un oferente de diseño o agencia, especialmente cuando hablamos de un mercado altamente fragmentado.

Debido a esto se prefirió en esta ocasión utilizar una forma amplia y común de catalogar las agencias digitales, esta categorización se profundiza en el **Anexo G** y corresponden a las siguientes:

- **Agencia Especializadas o Boutique**

Las agencias especializadas o boutique corresponden a agencias que se encuentran enfocadas en una cantidad reducida de servicios digitales o incluso solo un tipo de servicio, en el cual enfocan su propuesta de valor y su sello de garantía.

Este tipo de agencias pueden ofrecer en ciertos casos servicios complementarios, pero su especialización siempre será su prioridad al momento de ejecutar sus proyectos o atraer a los clientes, especialmente cuando el proyecto o empresa necesita que el servicio sea realizado con una calidad y garantía esperada (con un alto porcentaje de flexibilidad y customización).

Las agencias boutique pueden trabajar con empresas de distintos tamaños dado que su especialización hace que los clientes no puedan sustituir esta habilidad simplemente intentando de internalizar los recursos.

Debido a que estos servicios son poco estandarizados y flexibles, no es sencillo hacer crecer o escalar una agencia de este tipo, normalmente estas empresas son bastante rentables, pero tienen una cantidad reducida de empleados, normalmente menor a 30 [48], por lo que cuando una agencia de este tipo crece en volumen termina transformándose en una agencia full service.

Explicación de la operación: La operación de las empresas Boutique debido a que están especializados en pocos servicios (o solo uno) tienen una mayor claridad respecto a plazos, compromisos y calidad de entregables, ya que tienen una menor complejidad de operación al manejar una menor cantidad de variables o factores. Se puede definir la operación de esta empresa como un nivel de estructuración **MEDIO**, esto se justifica que al ser una empresa flexible y con entregables customizados, es muy poco probable que alcance un nivel de estructuración **ALTO**.

- **Agencia Full Service**

Las agencias full service corresponden a las agencias que son capaces de tomar los servicios digitales más comunes que las empresas contratan, o incluso entregan servicios subcontratando o externalizando con agencias boutique o freelancers, siendo esta agencia la encargada de coordinar todos los servicios y la relación con el cliente.

Si bien existen agencias full service muy grandes que pueden cubrir una gran cantidad de servicios, la mayoría de las agencias no especializadas deciden tomar un grupo de servicios digitales relacionados y ofrecerlos con distintos tipos de profundidad o especialización, algunos ejemplos de estos servicios agrupados se puede visualizar en el **Anexo T**.

Operación: La operación de las empresas full service, debido a que ofrecen una gran cantidad de servicios y deben coordinar un gran número de personas y proveedores, normalmente tienen poca capacidad de planificación y cumplimiento de compromisos. Se puede definir la operación a nivel de estructuración como **BAJA**.

- **Agencias Full Service Mixta**

Este tipo de agencias corresponde a la misma definición que las agencias full service normales, la diferencia es que estas también ofrecen los servicios no digitales, por ejemplo, fotografía, papelería, anuncios físicos y gestión de eventos presenciales.

Operación: La operación de las empresas full service mixtas, debido a que son empresas que tienen un fuerte componente presencial y que sus servicios físicos deben pagarse o externalizarse con proveedores que exigen pagos por adelantado, además de tener activos físicos, para poder existir, estas empresas son más estructuradas que los otros tipos de agencia principalmente porque sin esta rigidez no podrían sobrevivir en la industria, ya que una empresa poco estructurada manejando activos físicos en un mercado altamente competitivo rápidamente estas empresas se vuelven poco rentables y hacen que la operación mixta no sea factible para la agencia.

En conclusión, tras analizar los tres tipos de segmentaciones posibles, y debido a que el objetivo de este plan de negocio consiste en aprovechar una oportunidad identificada, al analizar los tipos de empresas podemos determinar que crear una agencia boutique limita la capacidad de crecimiento del proyecto, por otro lado las agencias full service mixtas al tener componentes físicos se encuentran fuera del alcance del proyecto, debido a que esto implicará desarrollar una empresa más tradicional que digital, por lo que el foco en adelante será diseñar la agencia propuesta como una agencia de categoría full service.

4. Síntesis del diagnóstico

En base a la información recopilada del macroentorno y del microentorno se va a sintetizar las oportunidades y las amenazas para cada uno de los

aspectos relevantes del proyecto, a esto le llamaremos FODA general debido a que tomará solo los aspectos externos (síntesis del entorno) y no diferenciará por segmento de clientes, en los subcapítulos siguientes realizaremos una versión más específica del análisis FODA, pero diferenciando por segmento de clientes y también por tipos de competidores, con este análisis se realizará una síntesis completa del diagnóstico del estado actual.

4.1. FODA General – Síntesis del entorno

En lo que respecta al análisis de oportunidades y amenazas en el entorno general podemos agruparlas de acuerdo con los distintos aspectos del proyecto de la siguiente forma:

Figura 9: FODA General, organizado por aspectos

FODA General	Descripción del aspecto	Afectación para el proyecto
Aspecto: Político	Aspecto relacionado con las decisiones políticas que realizan los países. - Actualidad política inestable e incierta tanto en Chile como en la región.	Amenaza: El ambiente político en Chile en 2022-2023 se encuentra en un estado de incertidumbre e inestabilidad al compararlo con años anteriores debido a que en el mediano plazo las políticas de libre mercado que caracterizaban al país y le entregaban una estabilidad atractiva están siendo cuestionadas, un ejemplo de esto es que según el calificador de riesgo Fitch existe el riesgo latente de que estas políticas que caracterizaban a Chile sean cambiadas por políticas que estén enfocadas más en combatir la desigualdad y el aumento de impuestos en vez de la política de libre mercado.
Aspecto: Legal	Aspecto relacionado con nuevas leyes o normativas. Leyes tanto laborales como de propiedad intelectual y privacidad en Chile en constante evolución	Amenaza: Leyes sociales que afecten los sueldos mínimos, dado que tanto la agencia como los establecimientos de comida rápida tendrán personal de sueldo mínimo, por lo tanto, impactará en los costos de ambos. Oportunidad: Las leyes de propiedad intelectual se están volviendo cada vez más importantes, las empresas se aseguran de trabajar con buenas agencias de diseño que adquieren y administran los activos gráficos de forma seria. Si esto sigue en aumento podrá considerarse un proceso adicional en cualquier empresa de diseño, y podría en casos puntuales transformarse una fuente de diferenciación.
Aspecto: Social	Aspecto relacionados con las nuevas exigencias sociales. Perspectivas sociales inciertas y en constante evolución tras estallido social.	Oportunidad: Existe una preferencia y la conciencia de la diferenciación a través del diseño gráfico, la cual se sigue consolidando y aumentando. Oportunidad: A los dueños de comida rápida (Anexo J), todos los dueños o administradores más jóvenes (menores a 60 años) entienden y reconocen la importancia del diseño gráfico y el marketing digital, al nivel que todos realizan gastos mensuales en estos servicios, solo dueños mayores no reconocen valor en estos servicios, por lo tanto, a nivel social la apreciación de estos servicios está cambiando.
Aspecto: Económico	Aspecto relacionado con indicadores económicos. Indicadores económicos negativos en toda la región y el mundo.	Amenaza: Momento económico débil a nivel global, se pronostica recesión para Chile, Europa y Estados Unidos, entre otras naciones. El momento económico puede afectar que las empresas quieran invertir en servicios que no son de primera necesidad. Amenaza: Inflación y aumento de costos de insumos básicos. Esto afecta directamente los presupuestos de las empresas de comida rápida por lo tanto menos probabilidad de contratación de la agencia
Aspecto: Tecnológico	Aspecto relacionado con las nuevas tecnologías y la digitalización de las empresas. Digitalización acelerada en Chile e introducción de nuevas tecnologías.	Oportunidad: Empresas PYME y segmento de servicios ha aumentado mucho su digitalización y ha acorado la brecha con las grandes empresas, por lo tanto, ahora se encuentra demandando mayores servicios digitales. (Ver sección 3.2) Amenaza: La entrada de las herramientas de inteligencia artificial al mercado del diseño gráfico, tanto para la generación de imágenes como incluso para la generación de contenido escrito representa una amenaza potencial, dado que las actividades que normalmente se tienen acostumbrados pueden cambiar abruptamente al igual que las necesidades de los clientes.
Aspecto: Competidores (Agencias Digitales)	Aspecto relacionado con los competidores. Mercado de las agencias digitales fragmentado y muy volátil.	Amenaza: El número de empresas de diseño gráfico y agencia continúa aumentando, por lo tanto, competidores potenciales. Oportunidad: No existen líderes de mercado en las empresas de diseño gráfico, ninguna excede una gran cuota de mercado. Oportunidad: Ticket promedio de las agencias de diseño gráfico establecidas es superior a la disposición a pagar promedio de las empresas de comida rápida. Por lo que existe un gap entre disposición a pagar entre clientes y proveedores. Oportunidad: Agencias Full Service y Boutique tienen una operación poco estructurada, por lo que existe oportunidad de eficiencia operativa si es que se logra estructurar una operación.
Aspecto: Potenciales Clientes (Comida Rápida)	Aspecto relacionado a como el mercado de comida rápida (clientes potenciales) se relacionado con el diseño gráfico. Mercado de comida rápida en constante crecimiento y en constante desarrollo de innovación.	Oportunidad: Comida rápida ha cambiado de oferta presencial a una mezcla entre presencial y digital, por lo que ahora son un consumidor frecuente de servicios relacionados con el diseño gráfico para publicitarse en los canales no presenciales. Oportunidad: Comida rápida ha tenido una mejor recuperación que otros segmentos post COVID, al punto que ya alcanzó su nivel de venta prepandemia, y continua su crecimiento a pesar de la situación económica de recesión, adicionalmente de acuerdo con la CNC en momentos de crisis la población por general opta por preferir comida rápida por sobre restaurantes. Oportunidad: La cantidad de empresas que ofrecen comida han crecido un 79% en número desde 2015 al 2021, por lo que el mercado potencial se encuentra en crecimiento. (Anexo B) Amenaza: El ticket promedio de empresas de comida rápida con respecto a servicios relacionados con las agencias digitales es más bajo que el promedio. Por lo tanto, la agencia propuesta debe vender en grandes volúmenes y de forma eficiente para ser competitiva.

Fuente: Información obtenida de la síntesis del estudio de mercado, Elaboración propia.

Considerando todas estas oportunidades, podemos concluir que si bien en el mercado existen múltiples oportunidades debido al crecimiento del mercado objetivo y el aumento del uso de la tecnología en el mercado de la comida rápida, es importante considerar que también existen múltiples amenazas externas no controlables tanto en lo económico como en los aspectos políticos, por lo que si bien es importante aprovechar las oportunidades en este plan de negocios también se debe considerar invertir en estrategias de mitigación de estas amenazas, de forma de que no afecten el proyecto lo suficiente para hacerlo inviable en caso de que ciertas amenazas se manifiesten, por lo que las inversiones a realizar deben ser conservadoras y estratégicas, evitando el sobreapalancamiento y la toma de grandes cantidades de riesgo.

Debido a esta situación de riesgo se recomienda realizar este proyecto sin ningún tipo de financiamiento externo (sin créditos) y considerar una inversión inicial baja en el proyecto (inferior a 20.000.000 CLP), además dentro de las oportunidades existen ciertas actividades que deben ser explotadas en favor del proyecto por lo que deben ser iniciativas a considerar en el plan de negocios, estas son las siguientes:

- **Operación Estructurada:** Es importante considerar procesos bien definidos y foco en excelencia operacional para diferenciarse de los otros competidores.
- **Planes Estandarizados:** Debido a los altos riesgos de aumento de costos en la operación, y la necesidad de tener precios competitivos, es importante considerar tener planes estandarizados y bien definidos en la agencia, adicionalmente con este punto será más factible atender a un mayor número de clientes considerando el alto crecimiento de nuevas empresas de comida rápida.
- **Precios Competitivos:** Aprovechar la diferencia entre el ticket promedio de una agencia no especializada con la disposición a pagar del sector de la comida rápida, por lo que se debe considerar ofrecer servicios con precios muy competitivos, pero alcances acotados.
- **Operación de tipo Full Service:** Como se indica en la caracterización de la competencia, el ofrecimiento solo digital de servicios permitirá enfocar mejor la operación y los planes estandarizados.

4.2. FODA por segmentos: factores internos

A lo que respecta al análisis FODA es importante incluir los factores internos, los cuales corresponden a las debilidades y a las fortalezas, en este caso debido a que se está proponiendo el desarrollo de una nueva

empresa, no existen fortalezas ni debilidades, por lo cual se ha optado por analizar las fortalezas de los tipos de oferentes (competidores).

El resumen de estas interacciones se resume en el cuadro de fortalezas y en el cuadro de debilidades, los cuales se presentan a continuación:

Figura 10: FODA por segmentos, Fortalezas

Fortalezas	Segmento 1 Empresas Grandes	Segmento 2 Tradicion. Desactual.	Segmento 3 Focalizados Operacion	Segmento 4 Visionario Marketing	Segmento 5 Full Outsourcing
Agencias Boutique	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios muy especializados • Expertiz difcil de extenalizar • Necesitan de capacidad instalada para proyectos 	<ul style="list-style-type: none"> • No se detectan fortalezas significativas 	<ul style="list-style-type: none"> • No se detectan fortalezas significativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Servicios enfocados en la calidad de entrega • Resultados mas estables y con mayor garantía 	<ul style="list-style-type: none"> • No se detectan fortalezas significativas
Agencias Full Service	<ul style="list-style-type: none"> • No se detectan fortalezas significativas 	<ul style="list-style-type: none"> • No se detectan fortalezas significativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite externalizar servicios sin una gran estrategia • Consumen menos tiempo para relacionarse 	<ul style="list-style-type: none"> • No se detectan fortalezas significativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Permite entregar servicios externalizados • Entregan todos los servicios de interes para el segmento
Agencias Full Service Mixtas	<ul style="list-style-type: none"> • No se detectan fortalezas significativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Se hace cargo de proyectos digitales y fisicos • Requiere de servicios no especializados 	<ul style="list-style-type: none"> • No se detectan fortalezas significativas 	<ul style="list-style-type: none"> • No se detectan fortalezas significativas 	<ul style="list-style-type: none"> • Tanto segmento 5 como agencias mixtas son altamente estructuradas, por lo que son compatibles.

Fuente: Información obtenida de la síntesis del estudio de mercado, Elaboración propia.

Figura 11: FODA por segmentos, Debilidades

Debilidades	Segmento 1 Empresas Grandes	Segmento 2 Tradicion. Desactual.	Segmento 3 Focalizados Operacion	Segmento 4 Visionario Marketing	Segmento 5 Full Outsourcing
Agencias Boutique	<ul style="list-style-type: none"> Proyectos son un precio fijo y a la medida y con tiempo limitado Poca capacidad de escalabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> No estan dispuestos a pagar por servicios especializados o de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> No tienen el tiempo ni el conocimiento para detallar el servicio o proyecto necesario 	<ul style="list-style-type: none"> Tanto visionarios como boutique no son estructurados. 	<ul style="list-style-type: none"> Empresas tipo 5 no quieren tener tantos proveedores, prefieren tener centralizado las externalizaciones
Agencias Full Service	<ul style="list-style-type: none"> Puede internalizar fácilmente sus servicios Esperan una alta calidad y rendimiento de cada servicio 	<ul style="list-style-type: none"> No prestan servicios no digitales 	<ul style="list-style-type: none"> Focalizados requieren independencia y autogestion y full service son poco estructurados. 	<ul style="list-style-type: none"> Visionarios buscan servicios especializados Interesados en servicios fisicos 	<ul style="list-style-type: none"> Debido a que tienen que externalizar muchos servicios distintos de forma estandarizado, las full service son ideales
Agencias Full Service Mixtas	<ul style="list-style-type: none"> Servicios demasiados generales Poco especialistas en temas digitales 	<ul style="list-style-type: none"> No se detectan grandes debilidades 	<ul style="list-style-type: none"> No se detectan grandes debilidades 	<ul style="list-style-type: none"> Servicios estrategicos como consultoria son poco frecuentes Menos garantia en calidad de los servicios 	<ul style="list-style-type: none"> No se detectan grandes debilidades

Fuente: Información obtenida de la síntesis del estudio de mercado, Elaboración propia.

Estos cuadros nos indican que por el lado de las fortalezas y las debilidades de los competidores se evidencia que dependiendo del tipo de oferente existen claras preferencias respecto a atender a ciertos segmentos de clientes y que en otros no existe ninguna fortaleza significativa a la cual apalancarse.

Esto nos entrega un acercamiento que existe una relación directa entre el tipo de competidor con los tipos de clientes que atienden.

Por lo que a modo de síntesis podemos concluir lo siguiente:

Agencia Boutique: Prefiere los segmentos 1 y 4, debido a su capacidad de especialización en cierto tipo de servicios y su capacidad para desarrollar servicios a la medida. Adicionalmente debido a su valor más elevado por los servicios no satisface los presupuestos más acotados de los segmentos 2 y 3.

Agencias Full Service: Prefiere los segmentos 3 y 5 dado que para estos segmentos buscan una gran cantidad de servicios digitales, pero no tan a la medida, por lo tanto, optaran por agencias más estandarizadas y que se enfoquen en lo digital.

Agencias Full Service Mixtas: Estas agencias debido a su amplia cantidad de servicios disponible y también a su baja especialización, tiende a ser compatible con los segmentos 2 y 5, los cuales necesitan

servicios tanto físicos como digitales y no tienen requerimientos de especialización o calidad tan exigentes como los otros segmentos.

Un punto importante que se visualiza en todos los tipos de agencia es que existe una gran incompatibilidad operativa en el mercado, dado que los segmentos que tienen mayores complejidades y desorden operativo trabajan con las empresas menos estructuradas, lo que hace que se pierda mucha eficiencia en la operación, esto reafirma la posición de que uno de los focos de la agencia full service propuesta debe tener como foco una operación estructurada para entregar un servicio acotado y eficiente.

4.3. FODA por segmentos: factores externos

Para finalizar el análisis FODA se analizarán las oportunidades y las amenazas por segmentos, los cuales serán obtenidos gracias al FODA general en conjunto con las debilidades y fortalezas de los competidores.

Para lograr esto se utilizarán los siguientes criterios:

- **Criterio 1:** Mercado total potencial.
- **Criterio 2:** Disposición a pagar o presupuesto por segmento.
- **Criterio 3:** Servicios de interés por segmento.

Para obtener la cuantificación de cada uno de estos criterios, se realizaron las estimaciones de la cantidad de clientes en el **Anexo I** y la estimación de los presupuestos en el **Anexo W**, y la estimación total del mercado potencial en el **Anexo S**, el cual nos indica que la oportunidad potencial es de 6.809.400.259 CLP si consideramos el total de potenciales compradores dispuestos a pagar y el ticket promedio, a continuación, un cuadro resumen de estos criterios cuantificados.

[Figura 12: FODA por segmentos factores externos, resumen](#)

FODA por Segmentos	Segmento 1 Empresas Grandes	Segmento 2 Tradicional. Desactual.	Segmento 3 Focalizados Operación	Segmento 4 Visionario Marketing	Segmento 5 Full Outsourcing	Resumen
Tamaño de Mercado	Segmento pequeño, que generalmente son parte de holding internacionales que ya tienen contratado agencias. 50 empresas	Segmento muy grande pero con muchas empresas sin ventas o en condiciones informales. 16.024 empresas	Segmento grande y con necesidades genericas o estandarizables 2.686 empresas	Segmento intermedio con necesidades a la medida pero con mayores presupuestos. 421 empresas	Segmento intermedio con mucha necesidad de servicios. 453 empresas	Oportunidades: Segmento 3 es bastante numeroso y tiene necesidades específicas y estandarizables. Segmento 4 y 5 en conjunto son similares y en conjunto hacen un mercado de aprox 1000 clientes. Amenazas: Segmento 1 es demasiado pequeño y ya tienen contratado agencias. Segmento 4 es pequeño y tienen presupuesto para internalizar.
Presupuesto y Disposición a pagar	Disposición a pagar por servicios diseño muy superior a 1.450.000 CLP mensuales Presupuesto marketing digital en general promedio 20.041.701 CLP	Disposición a pagar por servicios diseño 98.562 CLP mensuales Presupuesto marketing digital en general promedio 72.046 CLP	Disposición a pagar por servicios diseño 252.778 CLP mensuales Presupuesto marketing digital en general promedio 372.487 CLP	Disposición a pagar por servicios diseño 1.450.000 CLP mensuales Presupuesto marketing digital en general promedio 1.418.072 CLP	Disposición a pagar por servicios diseño 252.778 CLP mensuales Presupuesto marketing digital en general promedio 2.163.496 CLP	Oportunidades: Segmento 4 tiene buena disposición levantada a través de entrevistas y también buen presupuesto a través de estimaciones, Segmento 5 tiene capacidad financiera para adquirir múltiples servicios distintos.. Amenazas: Segmento 1, 4 y 5 tienen suficiente presupuesto para internalizar sus operaciones o servicios estandarizables. Segmento 2 no tiene presupuesto mínimo para contratar servicios.
Servicios de preferencia	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos a la medida • Consultoría 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño grafico • Fotografía • Papelería 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño grafico • Redes Sociales • Community Manager 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño grafico • Fotografía • SEM • Proyectos a la medida 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño Grafico • Fotografía • Papelería • Redes Sociales • Consultoría 	Oportunidades: Segmento 3 le interesa un subconjunto de servicios mas pequeño y mas estandarizable que el resto. Segmento 4 tiene potencial para vender proyectos y servicios de alto valor y a la medida. Amenazas: Segmento 1 esta interesado en servicios que requieren demasiada experiencia o conocimiento. Servicios de interes del segmento 5 son muy distintos y no necesariamente existen economías de escala.

Fuente: Información obtenida de análisis propio, Elaboración propia.

En síntesis, y de acuerdo con todos los análisis realizados previamente podemos concluir lo siguiente:

- **Segmento 1:** Si bien como segmento tiene una gran capacidad financiera y un alto presupuesto orientado a los servicios relacionados con el diseño, debido a que son pocos participantes en el mercado y sus servicios de interés son de alta complejidad, por lo tanto, difíciles de estandarizar, por lo que se hace menos atractivo por el punto de vista operativo. Adicionalmente, estas empresas buscan agencias con un buen prestigio específico y años de experiencia en ciertas actividades o industrias, por lo que buscan resultados probados y altamente específicos, por lo que comercialmente una empresa recién comenzando es menos atractiva para este segmento, por lo que podemos concluir que este segmento tiene muchas amenazas y pocas oportunidades.
- **Segmento 2:** Si bien es un segmento muy numeroso a nivel de cantidad de empresas y representa más del 80% de los

participantes de la industria, debido a que son empresas que tienen presupuestos en diseño muy bajos y no tienen mucho interés en el servicio como tal, ni el conocimiento o disposición a pagar, por lo que si bien es un segmento interesante a nivel numérico se necesitan de procesos muy eficientes para poder captar el potencial excedente en este segmento, dado que los clientes debido a su poca digitalización y bajo conocimiento serán difíciles de manejar en gran número.

- **Segmento 3:** Tiene aspectos interesantes tanto por la cantidad de participantes como de los servicios de interés, si bien no tiene un presupuesto tan alto como el segmento 4 o 5, el segmento 3 al tener interés en menos servicios que el resto de los clientes, **este cliente es el más factible de satisfacer y al mismo tiempo lograr estandarizar una operación**, y así poder manejar una mayor cantidad de clientes de forma simultánea.
- **Segmento 4:** El segmento 4 es atractivo dado que tiene una alta disposición a pagar y una alta digitalización, así como un mayor entendimiento de los servicios ofrecidos, si bien la cantidad de participantes no es muy grande es un segmento interesante de abordar para proyectos a la medida o para tener una cartera de clientes fidelizada. La debilidad este es la alta exigencia y sus servicios de interés complejos.
- **Segmento 5:** Este segmento tiene la particularidad que requiere una gran cantidad de servicios distintos y tiene el presupuesto para adquirirlos todos de forma simultánea, pero debido a que estos servicios no necesariamente están relacionados en la operativa los unos con los otros, se debe evaluar si es conveniente ofrecerlos todos de forma simultánea a nivel de costo o estrategia, dado que entre más servicios se ofrecen, menor es la especialización o eficiencia que se puede lograr en una agencia.

5. Plan de negocios

5.1. Plan de marketing

5.1.1. Segmentación

Para la segmentación de clientes utilizaremos la segmentación propuesta en el capítulo 3.4 y describiremos cada una de sus características.

Los parámetros que describen la segmentación son los siguientes:

- **Número de participantes en el mercado:** Numero de empresas y qué % del total del mercado representan,
- **Disposición a pagar diseño:** Representa la disposición promedio a pagar que tienen los dueños, gerentes o administradores de una empresa respecto a servicios que puede ofrecer una agencia de diseño gráfico.
- **Presupuestos de marketing no presencial:** Representa la estimación del presupuesto efectivo y real gastado mensual por empresas en servicios de marketing no presencial, basándose en el total de sus ventas.
- **Servicios de preferencia:** Servicios que más contratan a las agencias.
- **Nivel de digitalización de sus canales:** Cuantos canales activos digitales utilizan para vender y que tan activo se encuentran tanto sus redes sociales como el contenido de sus canales mismos
- **Operación - Conocimiento de diseño:** Cuanto el segmento conoce los servicios que está contratando, tanto a nivel de alcance del servicio y resultados esperados.
- **Operación - Exigencia de calidad:** Que tan probable es que el segmento solicite ajustes adicionales y que tan difícil es que el cliente realice una aprobación final o tome una decisión respecto a los entregables.
- **Operación - Operación estructurada:** La capacidad que el cliente entienda las planificaciones, entienda los compromisos (tanto los propios como del proveedor) y su formalidad a la hora de trabajar.

Con esta información se puede resumir los segmentos en la siguiente tabla:

Figura 13: Segmentación de clientes, resumen

Segmentación	Segmento 1	Segmento 2	Segmento 3	Segmento 4	Segmento 5
Numero de Participantes	50 empresas (0,25% del mercado)	16.024 empresas (81,61% del mercado)	2.686 empresas (13,68% del mercado)	421 empresas (2,14% del mercado)	453 empresas (2,31% del mercado)
Disposición a pagar diseño	Muy superior a 1.450.000+	98.562 CLP mensual promedio	252.778 CLP mensual promedio	1.450.000 CLP mensual promedio	252.778 CLP mensual promedio
Presupuesto Marketing no Presencial	20.041.701 CLP mensual promedio	72.046 CLP mensual promedio	372.487 mensual promedio	1.418.072 CLP mensual promedio	2.163.496 CLP mensual promedio
Preferencia por Servicios de	- Servicios a la medida - Consultoría	- Diseño grafico - Fotografía - Papelería	- Diseño grafico - Redes sociales - Community Manager	- Diseño grafico - Fotografía - SEM - Proyectos a la medida	- Diseño grafico - Fotografía - Papelería - Redes Sociales
Nivel de digitalización de sus canales	MUY ALTA + 4 canales + Conteido Semanal Canales a la medida	BAJA Menos de 3 canales Menos que contenido mensual	MEDIA +3 canales + Contenido Mensual	ALTA + 4 canales + Conteido Semanal	MEDIA +3 canales + Contenido Mensual
Conocimiento de diseño	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	MEDIO
Exigencia de calidad	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	BAJA
Operación estructurada	ALTA	MEDIA	MEDIA	BAJA	ALTA

Fuente: Información obtenida de la síntesis del estudio de mercado, Elaboración propia.

5.1.2. Targeting o Focalización

5.1.2.1. Evaluación de los segmentos

Para realizar el análisis y la evaluación del atractivo de los distintos segmentos de clientes, primero cada variable será evaluada en cómo afecta el resultado de los tipos de oferentes (competidores) que hoy existen en el mercado. Una vez realizado esto se determinará que potenciales oportunidades de variables desatendidas existen a nivel de mercado.

En el **Anexo O** se puede visualizar el calculo cuantitativo y ponderación de cada variable según su importancia para cada segmento, las cuales podemos resumir las puntuaciones en las siguientes tablas:

Figura 14: Evaluación de segmentos para empresas tipo Boutique

Boutiques	Ponderación	S1	S2	S3	S4	S5	Total
Participantes	10%	0,3	81,6	13,7	2,1	2,3	100
Disposición	16%	58,5	2,1	5,1	29,2	5,1	100
Presupuesto	13%	83,3	0,3	1,5	5,9	9,0	100
Preferencia	16%	50,0	0,0	0,0	25,0	25,0	100

Digitalización	7%	33,3	8,3	16,7	25,0	16,7	100
Conocimiento	10%	27,3	9,1	18,2	27,3	18,2	100
Exigencia	16%	10,0	20,0	30,0	10,0	30,0	100
Estructuración	13%	27,3	18,2	18,2	9,1	27,3	100
Puntuación ponderada		38,3	15,1	12,4	16,8	17,4	100

Fuente: Evaluación generada en base a importancia relativa obtenida en entrevistas, Elaboración propia.

Para las empresas boutique el segmento 1 es el más atractivo como se planteó en el análisis de mercado y los otros segmentos son bastante menos atractivos por una diferencia importante.

Figura 15: Evaluación de segmentos para empresas tipo FullService

FullService	Ponderación	S1	S2	S3	S4	S5	Total
Participantes	10%	0,3	81,6	13,7	2,1	2,3	100
Disposición	16%	41,4	2,8	7,2	41,4	7,2	100
Presupuesto	13%	21,2	24,4	21,1	12,6	20,7	100
Preferencia	16%	0,0	14,3	42,9	14,3	28,6	100
Digitalización	7%	33,3	8,3	16,7	25,0	16,7	100
Conocimiento	10%	27,3	9,1	18,2	27,3	18,2	100
Exigencia	16%	10,0	20,0	30,0	10,0	30,0	100
Estructuración	13%	27,3	18,2	18,2	9,1	27,3	100
Puntuación ponderada		19,5	20,7	22,1	17,9	19,9	100

Fuente: Evaluación generada en base a importancia relativa obtenida en entrevistas, Elaboración propia.

Para las empresas full service el segmento 3 es el más atractivo.

Figura 16: Evaluación de segmentos para empresas tipo Mixtas

Mixtas	Ponderación	S1	S2	S3	S4	S5	Total
Participantes	10%	0,3	81,6	13,7	2,1	2,3	100
Disposición	16%	41,4	2,8	7,2	41,4	7,2	100
Presupuesto	13%	21,2	24,4	21,1	12,6	20,7	100
Preferencia	16%	0,0	23,1	23,1	23,1	30,8	100
Digitalización	7%	33,3	8,3	16,7	25,0	16,7	100
Conocimiento	10%	27,3	9,1	18,2	27,3	18,2	100
Exigencia	16%	10,0	20,0	30,0	10,0	30,0	100
Estructuración	13%	27,3	18,2	18,2	9,1	27,3	100
Puntuación ponderada		19,5	22,1	19,0	19,3	20,2	100

Fuente: Evaluación generada en base a importancia relativa obtenida en entrevistas, Elaboración propia.

Finalmente, para las empresas mixtas el segmento 2 es el más atractivo.

5.1.2.2. Selección de los segmentos

Para la selección del segmento objetivo consideraremos los análisis realizados en la síntesis del diagnóstico en el punto 4.3 y la evaluación de segmentos de la sección 5.1.2.1.

Primero, tomando los 3 segmentos más atractivos de acuerdo con el análisis cuantitativo anterior, al analizar cualitativamente cada uno de ellos podemos establecer lo siguiente:

El segmento 1 si bien es un segmento interesante para las empresas tipo Boutique, esto limita mucho a la empresa en construcción dado que las grandes corporaciones buscan agencias con historia y exigen mucho de estas agencias por lo tanto los procesos son poco estandarizables, esto acompañado de que existen pocos participantes en ese segmento lo que hace la entrada a competir en ese mercado bastante complejo para una empresa que recién comienza, más aun con la situación de fragmentación de mercado que existe, por lo tanto descartaremos este segmento debido a que da poca flexibilidad para construir un plan de una agencia digital y atractivo para la construcción de una agencia muy específica y especializada.

El segmento 2 si bien es un segmento interesante numéricamente hablando dado que tiene múltiples participantes, como su disposición a pagar es tan baja, requiere de una gran cantidad de clientes para hacer rentable la operación, además de tener múltiples problemas de poco conocimiento de los servicios y operación poco estructurada. De acuerdo con el análisis este sería un segmento interesante para las empresas de tipo mixta, pero al ser mixta también debe ofrecer múltiples servicios lo que la hace más ineficiente y menos estandarizada, por lo tanto, si bien numéricamente hablando son compatibles a nivel comercial, apuntar a este segmento siendo agencia mixta puede tener grandes costos indirectos y poca escalabilidad, debido a estos factores también descartaremos este segmento.

Para el segmento 3, encontramos clientes que son un numero bastante interesante en número de empresas y tienen una operación bastante más ordenada que el segmento 2, si bien su disposición a pagar no es tan alta como los segmentos 1,4 y 5, tiene el beneficio que sus servicios son más limitados, tienen una exigencia menor, lo que permite hacer servicios más estandarizados y permitir construir una empresa escalable a nivel operativo. El desafío de este segmento es generar servicios de calidad suficientes y que cumplan su objetivo de cara a los clientes, pero siendo

eficiente en los costos, de esta forma poder ofrecer menores precios en comparación a otras agencias full service que no tienen una industria de preferencia.

Considerando todos los puntos anteriores **seleccionaremos el segmento 3 como el segmento objetivo** de la agencia full service propuesta y no seleccionaremos ningún otro segmento dado que la importancia de apuntar a un segmento es generar eficiencia y foco, por lo que cualquier servicio adicional innecesario o segmento adicional puede distraer la operación de este objetivo.

5.1.2.3. Propuesta de valor

Para definir la propuesta de valor se utilizará el modelo "Value Proposition Canvas" para lo cual es necesario establecer los beneficios, los dolores y lo que el segmento de clientes necesita realizar para obtener los beneficios, de igual forma también se tiene que definir los productos y servicios, así como los elementos que generan beneficios y alivian dolores del cliente.

Beneficios que el cliente espera:

- Contratación sencilla y transparente
- Que le ofrezcan mejoras gráficas y propuestas de expertos, para ahorrar tiempo en la ejecución de la estratégica grafica.
- Que los tiempos y las fechas sean claras desde un principio, así ahorrar tiempo en reuniones y control.
- Planes variables de acuerdo con uso o resultados
- Pago mensual base bajo

Dolores que el cliente quiere prevenir:

- Invertir mucho tiempo en reuniones y conversaciones con agencia
- Que tiempos de respuesta de atención sean elevados.
- Incumplimiento de fechas y compromisos
- Costos imprevistos o poco claros.

Tareas que el cliente debe realizar para obtener beneficios:

- Seguir planificación de la agencia
- Aprobar los cambios o propuestas de la agencia
- Alinear la comunicación del negocio con el diseño y las redes sociales.
- Entregas acceso o permisos a la agencia

Entendiendo estas necesidades del cliente el producto ofrecido debe tener lo siguiente:

Servicio y Funcionalidades:

- 1.** Servicio directo, estandarizado y sencillo, con pocas opciones, pero convenientes para que sea fácil de entender.
- 2.** Servicios acotados para lo que el segmento quiere: diseño gráfico, redes sociales y community manager (orientado a la venta y a la respuesta estandarizada)
- 3.** Servicio debe tener un plan estándar con fechas y plazos definidos, de forma que se pueda optimizar los costos y así entregar precios competitivos a los clientes, este debe ser transparente de un inicio para el cliente, así no tiene que invertir tiempo en controlar los avances o actividades de la agencia.
- 4.** Debido que la comida rápida atiende en horarios extendidos después del horario laboral, el servicio debe ser de horario extendido mediante una mesa de ayuda por turnos.
- 5.** Agencia debe ser especialista en comida rápida y constantemente recomendar y proponer opciones al cliente, de forma que el cliente simplemente apruebe.
- 6.** Precios atractivos y competitivos, pero alcance del servicio bien definido y acotado.

Elementos del servicio que generan beneficios:

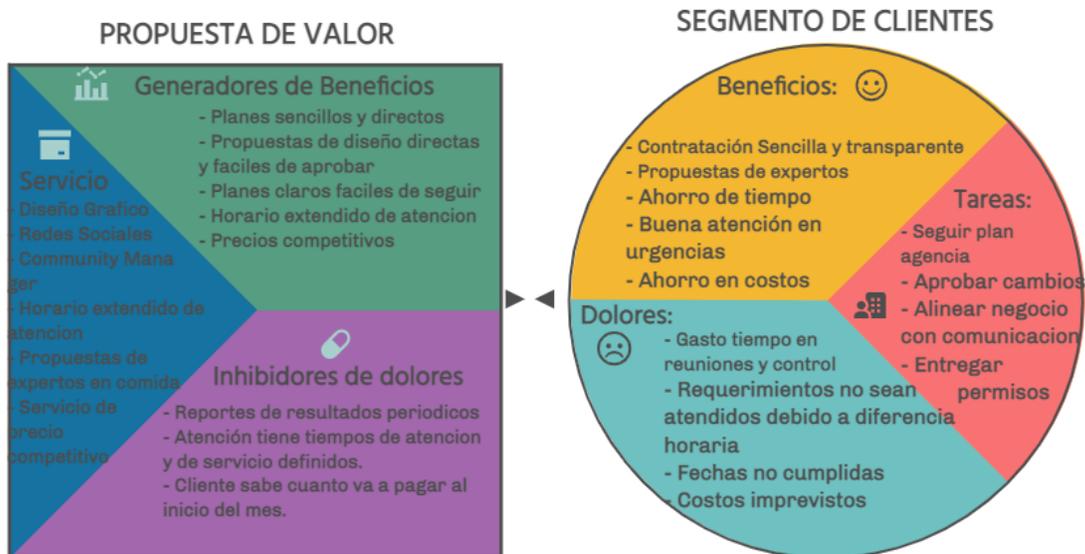
- Planes sencillos y directos, fáciles de entender.
- Externalización estructurada, el cliente tiene claro desde el comienzo el servicio que contrata y que fechas se van a realizar distintas actividades, por lo que invierte menos tiempo y se genera confianza en el servicio.
- Ahorro en costos de diseño, dado que los precios son competitivos con respecto a otras agencias
- Ahorro en tiempo, dado que la agencia toma control de la planificación y las propuestas, cliente solo aprueba.
- Atención al cliente con mismo horario que empresas de comida.
- Recomendación o información específica de la industria.

Elementos del servicio que evitan dolores:

- Reportes de resultados e información periódicos, para no tener que recurrir a múltiples reuniones.
- Tiempos de atención se encuentran definidos
- Cliente sabe cuánto va a pagar al inicio del mes, costos transparentes en planes mensuales.

Podemos resumir los puntos más importantes de la propuesta de valor en el siguiente diagrama:

Figura 17: Propuesta de valor y segmento de clientes



Fuente: Evaluación generada en base al CANVAS de la propuesta de valor, Elaboración propia generado en edit.org.

La propuesta de valor única que la agencia propuesta la podemos resumir en la siguiente declaración:

"Somos el apoyo en diseño y redes sociales para todas las empresas de comida rápida enfocadas en el éxito y la operación de su negocio, descansa en nosotros para que te dediques a los que mejor sabes hacer, para esto otorgamos un servicio claro, eficiente, transparente y conveniente. Modernízate, mejora tu comunicación y amplía tu negocio sin nunca perder el foco en tu cliente"

5.1.3. Posicionamiento

Para el posicionamiento y posterior marketing mix, debido a que se tiene definido solo un segmento objetivo, este posicionamiento debe ser lo más específico y orientado al cliente posible, por lo que se debe mostrar una marca seria, confiable y accesible, enfocando la empresa en mostrarse como los expertos en la comida rápida y en la operación ordenada. Se debe evitar emitir una imagen como una agencia creativa o flexible.

El posicionamiento que se debe tomar con respecto a otras agencias de diseño gráfico debe estar en los aspectos diferenciadores, por ejemplo, el precio promedio, el cual va a ser menor que agencias full service sin especialización, y también posicionarse mediante el conocimiento específico de la industria de la comida rápida, dado que la competencia no tendrá ese conocimiento específico.

Todos estos aspectos deben ser considerados en el marketing mix, de forma que se pueda satisfacer al cliente objetivo lo mejor posible.

5.1.3.1. Marketing Mix - Producto

Los servicios principales que la empresa ofrecerá son los servicios de mayor interés para el segmento de clientes escogido, por lo que la cartera de servicios estará compuesta por los siguientes planes:

- Plan mensual de diseño gráfico
- Plan mensual de redes sociales
- Plan mensual de community manager (operación, respuestas y venta)
- Planes mixtos

Dado que el foco de la agencia es la excelencia operacional tanto en el cumplimiento de compromisos como en el orden de los procesos, los planes ofrecidos deben ser planes estandarizados, por lo que solo existirá un plan por cada tipo, y si un cliente requiere de un alcance mayor, este cliente deberá simplemente contratar el plan estandarizado pero varias veces, con este método se ahorrará en procesos de cobranzas, contratos y definición de alcances, porque todos los planes tendrán las mismas condiciones.

Ejemplos y alcances para cada plan se pueden visualizar en el **Anexo Q**.

5.1.3.2. Marketing Mix - Precio

Para definir los valores de los planes mensuales se utilizará como referencia la disposición a pagar de nuestro segmento objetivo, la cual es de 252.778 CLP mensuales para servicios de diseño gráfico, entendiendo que dentro de esta disposición se encuentran todos los servicios de diseño preferidos, los cuales son:

- Servicios de diseño gráfico.
- Servicios de contenido para redes sociales.

- Servicios de community manager.

Como los servicios de diseño gráfico son los más populares (86% de contratación) como se indica en el **Anexo C**, este es el servicio que se utilizará como el servicio de entrada para captar clientes, y sobre este se agregarán los adicionales. Por lo tanto, este servicio debería ser más accesible para los clientes nuevos a través de precios muy atractivos.

En el **Anexo J** se puede visualizar que las agencias formales en Chile con prestigio y con experiencia en el mercado tienen planes más caros que las disposiciones a pagar del segmento de clientes escogido (895.000 CLP promedio agencia tradicional versus los 252.778 CLP de disposición a pagar), con esta información podemos establecer que el plan de diseño gráfico puede tener un valor inicial de 200.000 CLP, el cual es menor a la disposición a pagar del segmento y es comparativamente mucho más económico que la competencia.

Respecto a los precios de los otros servicios adicionales los definiremos de la siguiente forma:

- Servicios de contenido para redes sociales: 250.000 CLP
- Servicios de community manager:
 - Estándar = 200.000 CLP
 - Extendido = 300.00 CLP
 - Operacional = 400.000 CLP

El cobro mensual dependerá del tipo y la cantidad de planes que contrate y no del tamaño o el número de locales de una empresa, por lo tanto, cada cliente debe administrar cuantos planes debe contratar para la magnitud de su operación, de esta forma se disminuye el tiempo en cotizar y los clientes deben flexibilizarse y adaptarse a los planes existentes.

5.1.3.3. Marketing Mix - Plaza

Dentro de las estrategias de plaza para este proyecto, la cual para servicios digitales indica de qué forma vamos a hacer llegar los servicios a nuestros clientes se tiene considerado dos formas de distribución.

Distribución directa: La distribución directa corresponde a la contratación y entrega directa de servicios a los clientes, esta se da cuando el cliente contacta y contrata mediante el sitio web, canales como whatsapp u mediante referencias (recomendaciones). Esta entrega es directa por lo tanto la negociación y contacto con los clientes es directa y sin intermediarios.

Distribución intensiva a otras agencias u empresas: La distribución intensiva a través de agencias es cuando alguna agencia subcontrata a la agencia propuesta para tomar ciertas partes de un proyecto, para la empresa contratante corren las mismas condiciones como si fuera un cliente directo, por lo que la distribución se puede denominar como intensiva ya que no existirá un "filtro" ni una autorización para entregar servicios a través de terceros, ya que para la empresa la agencia contratante será considerada un cliente más, aunque los entregables finales sean entregados a un tercero.

5.1.3.4. Marketing Mix - Promoción

Para no generar grandes procesos de negociación, descuentos o promoción, lo que puede terminar generando un proceso engorroso y burocrático en la parte de los descuentos, las promociones también serán estandarizadas y poco flexibles.

Las promociones consideradas son las siguientes:

- **5% de descuento para planes iguales:** Esta promoción se considera si un cliente contrata dos veces un mismo plan, para el cual se considerará un descuento del 5% para los 2 planes contratados. Este descuento no es acumulable. Solo se entrega si el cliente pide descuento o si el sitio web se encuentra en temporada de descuentos.
- **10% de descuento para planes mixtos:** Esta promoción solo se considera si un cliente contrata dos o tres planes distintos, en este caso se considera un 10% para todos los planes contratados. Este descuento no es acumulable. Solo se entrega si el cliente pide descuento o si el sitio web se encuentra en temporada de descuentos.
- **15% de descuento por referencias:** Si un cliente referencia algún cliente de forma directa, y el negocio es cerrado, se le entregará a este cliente un 15% de descuento para un mes de facturación que el cliente decida. Este descuento si es acumulable con otros descuentos y tiene una duración máxima de 3 meses, por lo tanto, si el cliente no contrata nada en los próximos 3 meses entonces el beneficio será perdido.

5.2. Plan de operaciones

5.2.1. **Procesos principales**

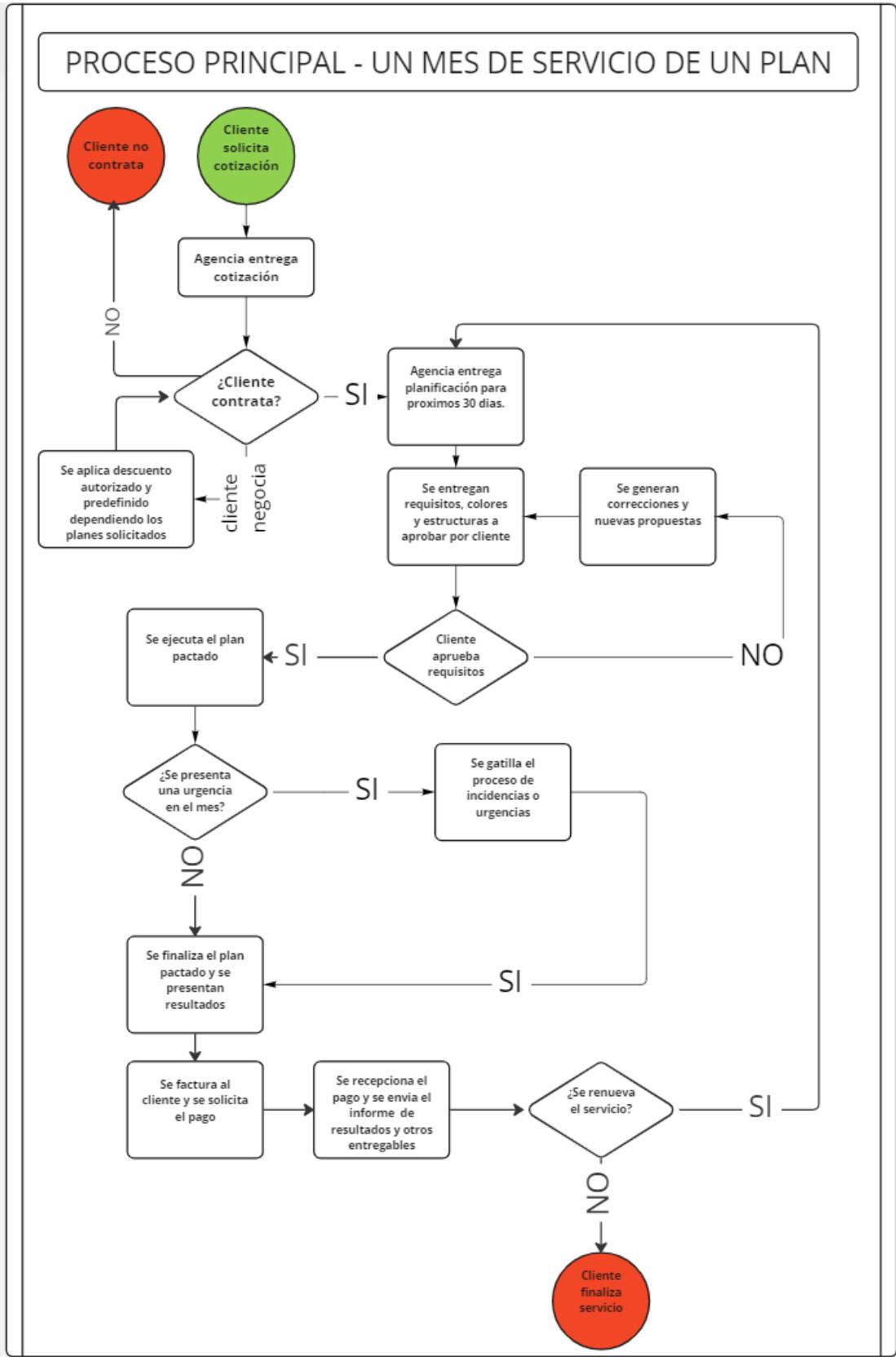
La operación de la agencia la podemos resumir en un gran proceso principal, con múltiples subprocesos que se encuentran contenidos en ella.

Este proceso corresponde a la operación de un mes de servicio de algún plan contratado, el cual tiene los siguientes subprocesos.

- a) Cliente solicita una cotización
- b) Agencia entrega cotización
- c) Proceso de descuentos y/o negociación
- d) Cliente contrata los servicios
- e) Planificación próximos 30 días
- f) Entrega de requisitos a aprobar al cliente
- g) Aprobación o rechazo de requisitos
- h) Correcciones y nuevas propuestas
- i) Ejecución del plan pactado
- j) Atención de incidencias o urgencias
- k) Finalización del plan pactado y presentación de resultados
- l) Facturar al cliente
- m) Recepción del pago y envío de información al cliente
- n) Proceso de renovación

A continuación, se muestra un resumen de este proceso principal:

[Figura 18: Proceso principal de la agencia, un mes de servicio](#)



Fuente: Proceso generado en notación de business process model notation, Elaboración propia mediante miro.

Entendiendo el proceso de negocio completo y el diagrama del modelo anteriormente expuesto, se definen los siguientes subprocesos.

a) Cliente solicita una cotización

Este proceso consiste en todas las actividades que suceden al recibir una cotización formal por medio de correo electrónico pidiendo la contratación de servicios de la agencia, esta solicitud se debe enviar a un trabajador de la agencia con el rol de preventa, de forma que pueda iniciar el flujo oficial del servicio.

La solicitud recibida generalmente es resultado de que el trabajador preventa fue contactado ya sea por reuniones presenciales, videollamadas virtuales o formulario de contacto mediante el sitio web, donde se registra al potencial cliente y también se invita a enviar correo para generar la cotización, si la solicitud de cotización es enviada por un cliente que no se tiene registro de contacto, entonces la cotización no será válida y se invitará al cliente a juntarse o conversar antes de generar la cotización, esto para evitar fuga de información innecesaria por clientes ficticios o correos spam.

b) Agencia entrega cotización

Como se mencionó anteriormente debido a que los planes se encuentran estandarizados la cotización se debe enviar el mismo día que el cliente solicito los servicios, ya que el valor de los planes no cambia, lo que va a diferenciar las cotizaciones entre ellas, es que en el cuerpo del correo electrónico en el cual se adjunta la cotización se explicará al cliente de acuerdo a la solicitud cuál de los servicios son los que más se ajustan a su necesidad actual, y como puede aprovechar los planes existentes para su proyecto actual.

Adicionalmente, tanto en el cuerpo del correo como en la cotización se deja en claro que para iniciar los servicios el cliente debe indicar que servicios de la cotización quiere contratar y dar aceptación de la cotización por medio de correo electrónico.

Adjuntada junto con la cotización también se encuentra una solicitud de orden de compra (o solicitud de cotización) para empresas que requieran de ese documento para emitir la orden de compra correspondiente.

Una vez que se envía la cotización, pueden suceder 3 escenarios:

- Cliente acepta la cotización a través de alguno de los siguientes métodos: orden de compra, pago directo del primer mes de

servicios o la aceptación de la cotización por medio de correo. En el caso de suceder esto entonces se inicia el proceso c.1.

- Cliente tiene dudas o negocia la cotización: Si el cliente intenta de negociar los precios, los alcances o las condiciones, se tiene preautorizado un descuento estándar, el cual se utiliza en estas situaciones, para estos casos se entrega el descuento y se explica al cliente que los alcances son fijos, y en el caso de que quiera aumentar el alcance, puede contratar el plan más de una vez para optar a más servicios, o si quiere disminuirlo comentarle que las gráficas o servicios que no utilicen puede utilizarlos más adelante en algún otro proyecto con un tiempo máximo de 90 días después de la contratación. En el caso de suceder esto se inicia el proceso c.2.
- Cliente rechaza la cotización: En este caso se finaliza el proceso actual a través de la actividad c.3.

c.1) Agencia entrega planificación

Una vez que se aprueba el proyecto por parte del cliente, el día hábil siguiente la agencia entrega una planificación de las actividades de los próximos 30 días en una Carta Gantt, en esta planificación se encuentran presentes los siguientes hitos.

- Planificación: Se entregan las distintas fechas de los hitos
- Entrega de requisitos para ser aprobados: Se entregan todas las preguntas, información y preguntas que el cliente debe definir o aprobar para continuar el proyecto.
- Día(s) de recepción de requerimientos o solicitudes: Corresponde al día límite que el cliente tiene para entregar sus solicitudes o requerimientos, para continuar generando el material, en el caso de que el cliente no cumpla esto, entonces la Gantt se ira retrasando 1 día por cada día de incumplimiento.
- Día(s) de entrega de material o generación de publicaciones: Corresponde al día donde se le envía al cliente las publicaciones o el material gráfico para que el cliente lo pueda utilizar para sus proyectos.
- Día final o máximo para que el cliente apruebe el material entregado: Corresponde al día máximo donde el cliente tiene tiempo para solicitud ajustes o mejoras al material entregado, en el caso de que el cliente no haga comentarios antes de ese día, entonces se dará por aceptado en conformidad los materiales entregados.
- Entregas formales o publicaciones: Entregas finales definitivas o publicaciones a internet.

- Reunión de cierre y entrega de resultados: Se entregan los resultados del mes de trabajo en una reunión.

Una vez que se entregue esta planificación al cliente se contactará directamente con el mediante teléfono, whatsapp u otros medios directos para consultar si entendió la planificación o si existe alguna pregunta respecto a esta, ya que de no entender o no tener contacto pronto con el cliente, se pueden generar falsas expectativas respecto a la planificación.

Al momento de entregar la planificación esta no se modifica a menos de que existan casos de fuerza mayor, y estos casos fortuitos deben ser acordados y aprobados por ambas partes.

La entrega de la planificación varia levemente dependiendo del tipo de servicio que solicita el cliente, en el caso de servicios de diseño gráfico adicional a las actividades anteriormente mencionada el cliente debe aprobar la paleta de colores y los diseños preliminares antes de las entregas definitivas. En el caso de los servicios de redes sociales se adiciona la entrega de borradores para cada publicación y para el caso de community manager se entrega semanalmente cuantas interacciones se han realizado y de que tipo.

c.2) Se aplica descuento autorizado

En el caso de que el cliente solicite mejores de precios, descuentos u otras condiciones, el protocolo consistirá en aplicar los descuentos de acuerdo con las reglas establecidas en el punto 5.1.3.4 del plan de marketing.

Es importante establecer que tanto la cotización original como la modificada con descuentos tienen una duración de 30 días, por lo que cualquier cambio de precio que pueda existir por cambios en las condiciones económicas de la operación solo se podrá ejecutar una vez expiren estos 30 días.

c.3) Cliente no contrata

Si el prospecto decide no contratar los servicios o ignora la cotización por 30 días, este se va a considerar como un cliente perdido y el proceso se acaba.

En el caso de que el cliente no rechace directamente la oferta, es importante contactar al cliente cada 5 días, hasta un máximo de 3 veces en total para ver si aún se encuentra interesado en la propuesta, en el caso de que este ignore el contacto una tercera vez, entonces también se dará el cliente como perdido.

d) Se entregan requisitos al cliente para ser aprobados

En esta actividad se entregan al cliente todas las preguntas y definiciones que el cliente debe aceptar o aprobar para iniciar las actividades de implementación, dentro de estos requisitos se encuentran:

- Paleta de colores
- Fuentes y estilos de texto
- Nombres y textos preliminares
- Dimensiones de las imágenes o posts
- Días de publicación
- Estrategia de material (solo para casos que el cliente no posea un libro de estrategia de marca, brand book o guía de marca)

Dado que la agencia propondrá para cada uno de estos puntos un estilo por defecto, en el caso de que el cliente no responda o no entregue respuestas se continuará con la implementación de acuerdo con la información propuesta inicialmente por la agencia.

e.1) Se ejecuta plan pactado

Una vez aprobado todos los requisitos se procede a ejecutar todas las actividades de acuerdo al plan establecido, durante esta etapa el cliente podrá solicitar reuniones de control o enviar dudas respecto a la implementación del plan, sobre las cuales se accederá para guiar al cliente y este se siente acompañado, lo que sí es importante es que para evitar reuniones muy recurrentes las reuniones no pueden exceder más de una a la semana, y deben ser programadas con al menos 3 días de anticipación.

e.2) Se generan correcciones y nuevas propuestas

En el caso de que algunos requisitos no sean aprobados o existan correcciones, entonces se debe volver a enviar el correo con estos requisitos después de realizar las mejoras y las nuevas propuestas correspondientes pero adicionalmente a esto es necesario solicitar al cliente una reunión específicamente para cerrar los requisitos y no atrasar el inicio de la implementación, una vez que esta reunión es finalizada la agencia enviará una minuta determinando los acuerdos acordados sobre los cuales el plan será ejecutado.

f) Se presenta una urgencia en el mes

Durante la ejecución del plan de servicio mensual de acuerdo con el alcance definido de los servicios es posible atender urgencias o incidencias que el cliente levante durante el periodo de 30 días, estas incidencias se definen como solicitudes extraordinarias, que tanto como el requerimiento como la fecha de entrega no se encontraba en la solicitud ni plan original, en una incidencia se da un tiempo de una hora para

entregar la planificación y el costo que tendrá la incidencia (costo en cantidad de graficas o posts que requerirá la atención de la urgencia). La atención de una urgencia no modifica el plan original aprobado, solo agrega nuevas tareas sobre las actividades en curso. En el caso de que se solicite más de una urgencia al mes, estas tienen un valor de 0,25 UF por hora trabajada, aunque el cliente aun tenga graficas o posts disponibles para ser utilizadas como parte de pago. Las urgencias deben ser la excepción, no la regla. Si no existen incidencias entonces pasar a g.1, en el caso que si fueron solicitadas entonces inicia el proceso g.2.

g.1) Se finaliza plan pactado y se presentan resultados

Una vez que el plan pactado es ejecutado y entregado en las fechas comprometidas, se realiza una reunión o reporte donde se entregan los resultados de las campañas a los puntos de contacto definidos por el cliente, es importante aclarar que los documentos oficiales, las presentaciones y las estadísticas oficiales no se entregan hasta que se haga efectivo el pago del servicio, esta presentación es solo preliminar, dado que los resultados oficiales solo se entregan después del cierre del mes de servicio y los pagos correspondientes.

g.2) Se gatilla proceso de urgencias y/o incidencias

Este proceso comienza con una solicitud de urgencias, sobre la cual se tiene una hora hábil para analizar el caso y entregar una planificación, en el caso de que suceda esto entonces se deberá entregar en 1 hora la planificación de la urgencia, las urgencias pueden ser modificaciones de último minuto, nuevas graficas no solicitadas o posts especiales debido a contingencias que necesiten de contenido rápido para captar a la gente. Como se indica en el plan de marketing solo se permite 1 urgencia sin costo al mes por plan, y cada una de estas tiene un costo de graficas como si fuera un entregable en condiciones normales, esto significa que el plan original quedará con un déficit de un entregable debido a esta incidencia.

h) Se factura al cliente y se solicita el pago

Una vez que los resultados preliminares son entregado una vez finalizado el plan acordado, se procede con la facturación del servicio al cliente y la solicitud de pago. Esto se realiza por medio de correo electrónico directo al equipo de finanzas del cliente y también a la persona responsable que aprobó el servicio en una primera instancia.

i) Se recibe el pago y se hace envío de los entregables comprometidos

Una vez que se recibe el pago por parte del cliente se hace entrega de una carpeta compartida en la nube con acceso exclusivo para el cliente por 90 días, donde el cliente podrá descargar todos los documentos, fuentes, editables y entregables ejecutados en el proyecto, adicionalmente se adjuntará el informe de resultados definitivos.

j) Renovación o finalización del servicio

Una vez enviados los entregables definitivos del mes de servicio y el cliente decide renovar esto puede suceder en dos escenarios.

- **Renovación automática:** El plan original fue decidido para ser contratado por más de un mes, por lo tanto, el alcance y el formato es idéntico al primer mes de servicio, en este caso el flujo se reinicia de inmediato con la entrega de la planificación del siguiente mes.
- **Solicitud de nuevos servicios:** En esta situación el cliente al momento de recibir los resultados del mes solicita reiniciar los servicios ya sea los mismos o distintos, en este caso entonces se procede con ir directamente al flujo de planificación del próximo mes de servicio.
- **Finalización del servicio:** En esta situación el cliente decide no seguir con los servicios de la agencia, ya sea informando con anterioridad o decidiendo al momento de recibir los entregables que los servicios se acaban ese mes. En este caso se debe enviar un correo con una encuesta del motivo de finalización y su experiencia recibiendo los servicios.

5.2.1.1. Procesos de capacidad y determinación de dotación

Otro de los procesos importantes de la organización, es la planificación y la gestión de la capacidad instalada de la operación de la agencia.

Para planificar la gestión de la capacidad instalada es necesario establecer que cada recurso de diseño trabajará un total de 180 horas mensuales, por lo que es importante establecer cuantos servicios se puede realizar con estas 180 horas.

Como se menciona en las entrevistas del **Anexo G** cada servicio de diseño tiene un costo en horas trabajando para el proyecto, estos tiempos en horas disminuyen a medida que un cliente se mantiene con servicios recurrentes, esta información la podemos sintetizar en la siguiente tabla.

Figura 19: Eficiencia en uso de horas hombre dependiendo de la retención de un cliente.

Servicios	Gasto en HH Cliente Nuevo (1 mes)	2 meses	3 meses o mas
Servicio de Diseño Mensual	40	35	30
Servicio de Redes Mensual	30	25	20
Servicio de Community Mensual	30	25	25
Gestión de Clientes	7	7	7

Fuente: Resultados de eficiencia estimada de acuerdo con datos empíricos de diseñadores, Elaboración propia.

Esto implica que el costo de atender a clientes nuevos todo el tiempo es mayor a mantener una cartera de clientes activa, adicionalmente cada cliente además de tener gastos en horas hombre operativas, también existe un costo de atención de cuentas (atención al cliente) que se debe considerar para poder crecer de forma sustentable.

Con esta información entonces podemos definir que el proceso de capacidad instalada y obtención de dotación se debe gatillar cuando la capacidad planificada en un mes alcance el 90%, se utiliza este límite para tener tiempo para negociar con proveedores freelance o contratar nuevo personal para cubrir los aumentos de demanda, en caso de que no se alcance a contratar nuevos personal de planta para tomar más clientes, se debe recurrir a la utilización de horas extras tanto para las horas de operación (diseño, redes y community) como para las horas de gestión de clientes. Estas horas extras pueden ser de personal de planta o de equipo freelance. Adicionalmente, tener una holgura de capacidad instalada permitirá atender incidencias y urgencias que puedan suceder dentro de la operación, lo cual es clave para retener los clientes ya ganados.

Los nuevos recursos a contratar deben entregar suficientes horas hombre a la capacidad instalada de forma que la capacidad utilizada proyectada de los próximos dos meses sea menor al 80%, esto tanto para recursos operacionales como para recursos de gestión de clientes.

5.2.1.2. **Procesos de mejora continua**

El proceso de mejora continua de la agencia se establece para asegurar que la operación del negocio sea eficiente tanto en tiempos como costo, de esta forma ir mejorando continuamente los distintos subprocesos y asegurar que la agencia vaya evolucionando favorablemente y creciendo de una forma sustentable, las mejoras también podrán ser aplicadas sobre los planes comerciales o la forma en gestionar los clientes.

Este proceso se debe gatillar cada mes siempre y cuando la capacidad instalada proyectada del equipo para el próximo mes no supere el 90%, si este es el caso entonces se deberá postergar un mes hasta tener la capacidad suficiente para el proceso de mejora.

Para este proceso se utilizará el círculo de Deming o Ciclo PDCA [32], el cual describe los cuatro pasos principales que se deben realizar efectivamente para alcanzar la mejora continua.

1) Planificación: Este paso comprende de todas las actividades relacionadas con la recopilación de datos y la generación de estadísticas, para este proyecto se realizará lo siguiente:

Encuestas o entrevistas de feedback a los clientes y colaboradores: A partir de esta información se obtiene que potencial áreas se debe medir o cuales se podrían intervenir en algún ciclo de mejora.

Identificación de áreas de mejora: A partir de las encuestas y mediciones a los procesos, se deben identificar las áreas que requieren mejora. Algunas áreas pueden ser la calidad de los servicios ofrecidos, la satisfacción del cliente, el tiempo de entrega, la eficiencia en la gestión de proyectos, entre otras. Para hacer esto se debe tener estadísticas de al menos 2 meses de cada potencial área o proceso y ver si algunos de los rendimientos son mejorables y que tanto puede afectar positivamente los resultados financieros de la empresa.

Selección de áreas de mejora, establecimiento de hipótesis y objetivos: Una vez tenemos las estadísticas y las áreas de mejora, se debe establecer una hipótesis de mejora, la cual plantea el motivo de la mejora, la forma de abordar la problemática y su objetivo numérico, así como el impacto financiero que tendrá en la empresa. Con esta información cada proceso planteado debe priorizarse en base a los resultados financieros que pueden generar sobre la empresa, los riesgos implícitos y finalmente la dificultad de ejecución (tiempos, costos y complejidad). Las iniciativas que tengan la mejor relación entre estos 3 factores serán las seleccionadas.

2) Realización (To do): En este paso se utilizarán las iniciativas seleccionadas en la etapa anterior para hacer pruebas experimentales de las hipótesis anteriormente expuestas.

En esta etapa se seleccionará uno de los servicios mensuales de alguno de los clientes, en el cual el área a mejorar será intervenida. Es importante que esta prueba experimental sea realizada por recursos con experiencia y evitar el efecto de falta de competencias que pueda ensuciar los resultados.

Otro punto importante es que la muestra a intervenir sea pequeña pero no única, de forma que pueda ser evaluada y medida objetivamente, pero sin afectar la continuidad operacional del negocio.

En el caso que la mejora del proceso pueda afectar al cliente ya sea en su experiencia o financieramente se debe informar con anterioridad al cliente que estará ejecutándose un estudio de mejora en su plan actual contratado, y en el caso de que ocurran problemas en la ejecución del plan considerar compensaciones de hasta el 20% del valor del plan contratado por el cliente.

3) Revisión (To check): En este paso se debe crear un informe con los resultados del paso 2, donde se debe documentar los resultados y las potenciales mejoras obtenidas en los pasos anteriores.

En esta etapa se debe evaluar si es posible implementar las mejoras obtenidas en los pasos anteriores, establecer los costos y beneficios para así obtener finalmente un caso de negocios de la mejora a implementar. Es importante tener claro si la mejora a implementar es factible en los 3 planes (redes sociales, diseño, community manager) o solo alguno de ellos, En el caso de que el caso de negocio los resultados económicos o los riesgos a incurrir no sean favorables se debe reiniciar el proceso e iniciar con el paso 1.

En un caso favorable la mejora podrá ser implementada, pero solo si no existen otras mejoras en etapa de implementación, esto para evitar efectos cruzados entre las mejoras, por lo que se deberá planificar para una etapa posterior.

4) Implementación (To Act): Este paso comprende en la implementación de la mejora en todos los subprocesos relacionados.

En una primera etapa la mejora debe ser transparentada a través de un manual de procesos a los colaboradores de la empresa, el cual debe quedar documentado en la base de conocimiento de la organización.

Es importante comprender que la mejora debe ser sujeta a evaluaciones mensuales por los próximos 6 meses, con el objetivo de ver si la solución y la implementación cumplieron sus objetivos de mejora, en el caso de que los próximos 6 meses se vean efectos económicos desfavorables ya sea por pérdida de prestigio de la marca, menor utilidad bruta o ineficiencia en el manejo de la capacidad instalada, de ser este el caso se deberá revertir el cambio implementado.

Finalmente, el ciclo de mejora no termina en el paso 4 sino que comienza nuevamente en el paso 1, donde comenzará un nuevo proceso de recopilar información.

Es importante comenzar nuevamente el ciclo solo si es que el mes en curso está finalizado, dado que un input importante para iniciar el paso 1 corresponde a la proyección de la capacidad instalada para el próximo mes.

5.2.1.3. Activos necesarios para la operación

De acuerdo con las operaciones establecidas en los capítulos anteriores los activos necesarios para la operación son los siguientes:

- **Computadoras personales corporativas:** la empresa propuesta necesita de computadoras personales para los trabajadores de planta de la organización, esto debido a que la propiedad intelectual y la información de los clientes se maneja en estos equipos, es por esto por lo que el equipo de mayor confianza de la empresa si disponga de computadores personales.
- **Teléfonos celulares:** los encargados de las cuentas o clientes deben tener sus teléfonos empresariales debido a que tiene constante contacto con los clientes y deben separar estas llamadas de sus teléfonos personales.
- **Sillas de oficina**
- **Monitores de alta resolución**
- **Impresoras multifuncionales**
- **Impresoras etiquetadoras:** Estas impresoras tienen como objetivo imprimir material gráfico como muestra a los clientes y como ejemplos del portfolio.
- **Cámaras fotográficas o teléfonos con buena cámara:** Para ciertos perfiles de diseñador se debe contemplar cámara o celular con buena cámara para sacar fotos a material enviado por clientes.
- **Equipamiento de iluminación y fotografía:** Debido al punto anterior se debe considerar equipamiento de iluminación y

fotografía para poder sacar foto al material a publicar en redes sociales o en publicidades de diseño.

- **Software de diseño:** el software para diseño es esencial para que una agencia pueda crear diseños de alta calidad. Los programas de diseño gráfico más utilizados incluyen Adobe Photoshop, Illustrator, InDesign y CorelDRAW.
- **Biblioteca de recursos:** una empresa de diseño gráfico necesita tener acceso a una amplia variedad de recursos visuales, como imágenes de stock, vectores, tipografías y plantillas. Para esto se debe considerar suscripciones a plataformas como shutterstock.
- **Portafolio de trabajos anteriores:** tener un portafolio de trabajos anteriores es fundamental para que una empresa de diseño gráfico pueda mostrar su experiencia y habilidades a los clientes potenciales. Deben existir versiones físicas y digitales del documento.
- **Licencias de software de gestión y operación:** Se debe considerar las licencias de todos los aplicativos de gestión, office, correos y de videollamadas que debe tener una empresa que trabaje con un alto porcentaje de trabajo remoto.

5.2.2. **Determinación de costos de operación**

Para la determinación de los costos de operación de la empresa se contemplará que en una primera etapa el trabajo será 100% remoto y luego se considerará una oficina formal en Chile para la atención de clientes, reuniones especiales y posicionar la marca en el sector de la comida rápida.

5.2.2.1. **Costos fijos**

Los costos fijos que se van a considerar se van a dividir en tres tipos de operación, la primera operación corresponde a los costos de puesta en marcha para que la empresa se encuentre en las condiciones para operar, la cual sucede en el primer periodo o mes de la empresa, la segunda operación son los costos que se incurren durante una "operación light" la cual tendrá gastos más reducidos y menos cargos directivos donde se contemplará trabajar sin oficina, la empresa operará en una modalidad más reducida hasta alcanzar un margen bruto sobre la venta de al menos 15% venta, una vez que se alcance este valor comenzará la operación

madura y la contratación de oficina, cargos directivos y la formalización de todos los aspectos corporativos de la empresa.

Los costos de puesta en marcha que se deben considerar son los siguientes:

- **Registro y permisos:** Para iniciar una empresa de diseño gráfico, es necesario registrarla y obtener los permisos necesarios. Considerar también el registro de la marca mediante INAPI.
- **Hardware y Equipos:** Lo más básico para iniciar corresponde a computadores y a teléfonos con buena cámara. (7 trabajadores inicialmente)
- **Diseño y branding:** Es necesario invertir en el diseño y branding de la empresa, incluyendo la creación de un logotipo, sitio web, tarjetas de presentación y otros materiales promocionales.
- **Tienda Virtual:** Sitio web con carro de compra y pagos sencillos.
- **Contabilidad:** Servicios y asesorías para mantener en regla contabilidad.
- **Selección de personal inicial:** Costos relacionados con la selección de personal y reclutamiento de cargos específicos [33].

Figura 20: Costos de puesta en marcha

Costo de puesta en marcha	un	Valor u	Total	Fuente
Constitución y contabilidad inicial	1	150.000	150.000	https://chileimpulsa.cl/
Computador para no diseñador	3	399.990	1.199.970	https://bip.cl/notebook-b2451fa-i3-10110u-4gb-1tb-14-free-pn-90nx02n1-m10650_28382
Computador para diseñador	4	779.990	3.119.960	https://bip.cl/aio-inspiron-i5-1135g7-12gb-1tb-256gb-ssd-238-t%C3%A1ctil-pn-xcn73_31153
Branding Inicial	1	340.000	340.000	https://coffeedesign.cl/planes-y-precios/
Diseño Web Tienda Virtual	1	420.000	420.000	https://coffeedesign.cl/planes-y-precios/
Costo Total Puesta en Marcha			5.229.930	

Fuente: Costos de puesta en Marcha año 0, Elaboración propia.

Los costos fijos de operación light:

- **Presupuesto marketing digital (SEM):** Es importante invertir en marketing digital en búsquedas pagadas y publicidad para anuncios en google, se iniciará con un presupuesto inicial de 400.000 CLP. El cual en entrevistas con expertos y dueños de agencias pequeñas es un buen comienzo para una empresa que recién inicia sus actividades, dado que es una cantidad óptima para atraer los primeros leads. Este presupuesto se va a mantener durante el primer año y luego ira aumentando proporcionalmente al crecimiento del gasto en publicidad digital en el mercado chileno.
- **Contabilidad:** Es importante invertir en la capacitación y formación de los empleados para asegurar que se tenga la habilidad y

experiencia necesaria para satisfacer las necesidades de los clientes.

- **Costos de software:** Incluye las licencias de los softwares esenciales para poder trabajar durante el primer año 100% remoto.
- **Biblioteca de recursos:** una empresa de diseño gráfico necesita tener acceso a una amplia variedad de recursos visuales, como imágenes de stock, vectores, tipografías y plantillas.
- **Reposición de hardware y compra para nuevas contrataciones:** Incluye computadores y celulares con buena cámara.

Figura 21: Costos fijos

Costos Fijos	un	Valor u	Total	Fuente
Presupuesto Marketing Digital	1	400.000	400.000	Anexo Q
Contabilidad	1	50.000	50.000	https://chileimpulsa.cl/
Costo Software Gestion (USD800)	1	12.800	12.800	https://bip.cl/aio-inspiron-i5-1135g7-12gb-1tb-256gb-ssd-238-t%C3%A1ctil-pn-xcn73_31153
Biblioteca de Recursos x diseñador (USD800)	1	8.600	8.600	https://elements.envato.com/es/
Computador por celula	4	420.000	1.680.000	https://bip.cl/aio-inspiron-i5-1135g7-12gb-1tb-256gb-ssd-238-t%C3%A1ctil-pn-xcn73_31153
Nuevo trabajador no diseñador	1	399.990	399.990	https://bip.cl/notebook-b2451fa-i3-10110u-4gb-1tb-14-free-pn-90nx02n1-m10650_28382

Fuente: Tabla de costos fijos, Elaboración propia.

Los costos fijos de operación madura que se deben considerar son los siguientes:

- **Arriendo de la oficina:** Importante posicionarse cerca de donde se encuentran oficinas corporativas de empresas de comida rápida.
- **Servicios públicos** (Agua, Luz)
- **Mantenimiento de la oficina y espacios físicos**
- **Internet corporativo**
- **Gastos de marketing** (presupuesto de community manager, campañas, etc.)

Para cuantificar estos costos se utilizarán servicios de oficinas amuebladas con servicios, mantenimiento e internet incluido, esto es ideal para una empresa que principalmente será remota, pero debe tener oficina para la atención de clientes.

Los 137.900 CLP por persona es el costo de oficinas de este tipo [34], mientras que los gastos de marketing adicionales se utilizaran del presupuesto general de marketing (el remanente del 8% de las ventas). Es importante que la empresa trabajara en una modalidad de trabajo mixto, por lo tanto, solo el 50% de la dotación tendrá puesto de forma simultaneo, mediante un formato de turnos de asistencia. La única excepción de esto son los diseñadores que trabajaran 100% remoto.

5.2.2.2. **Costos variables**

Los costos variables los vamos a definir por los costos que varían de acuerdo con el volumen de ventas, estos son los siguientes:

- Gastos Horas Extra
- Gastos Freelances (Tarifa Freelancer será definida idéntica a la tarifa horas extra)
- Gastos en viáticos (para account managers)
- Gastos de promociones e iniciativas de descuentos
- Gastos de marketing

El gasto de marketing será definido como el 8% de la venta, el cual corresponderá al presupuesto a utilizar por el gerente de marketing y su área para generar leads, potenciar la marca y generar eventos de promoción de la agencia, a este 8% se le debe restar cualquier otro presupuesto relacionado con marketing (SEM, personal de marketing, etc.).

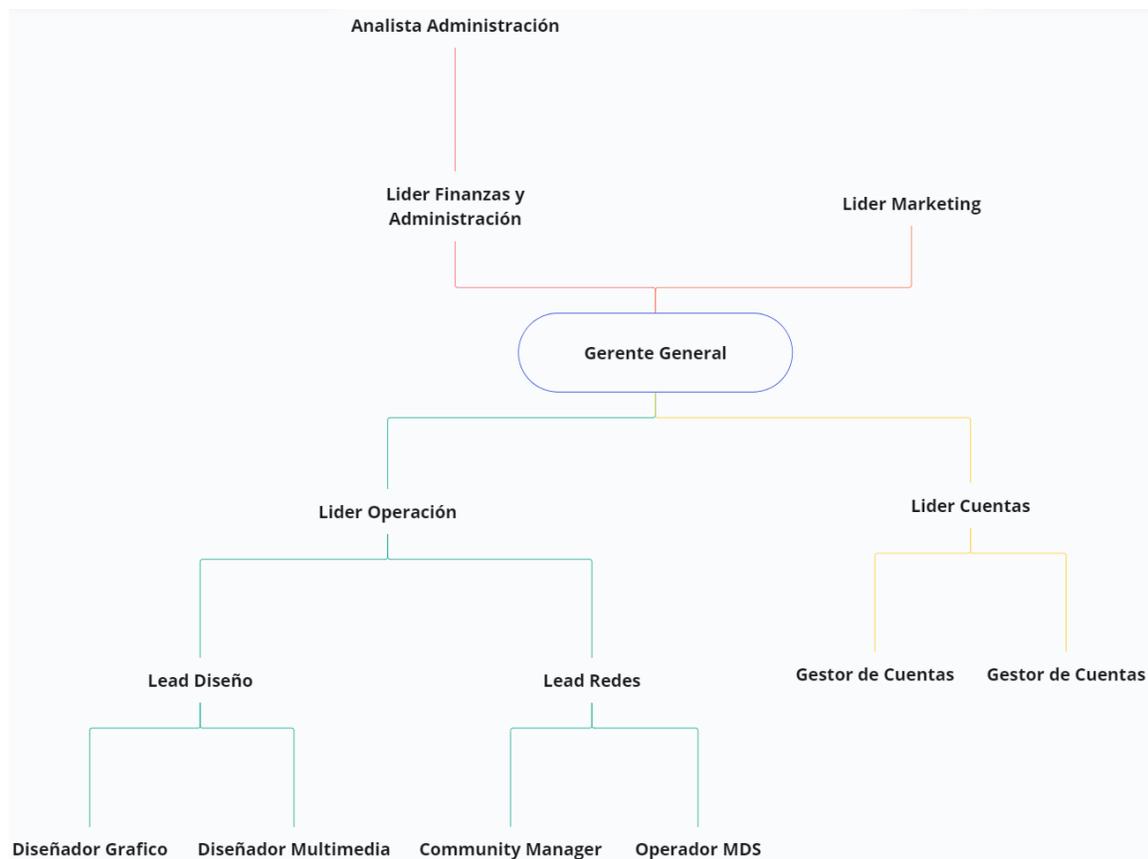
5.2.3. **Determinación de gastos de administración y venta**

5.2.3.1. **Organigrama objetivo**

La determinación de los gastos de administración y venta (GAV) se originan desde el organigrama que se desea para la organización planteada.

A continuación, se muestra el organigrama objetivo y se explicará cada una de sus gerencias y/o áreas.

[Figura 22: Organigrama tentativo](#)



Fuente: Tabla de organigrama, Elaboración propia.

Gerencia General: Corresponde al liderazgo estratégico de la organización, la cual debe tomar las decisiones de mediano y largo plazo de acuerdo con el análisis de los indicadores clave y el entorno del mercado.

La gerencia general no tiene más cargos contemplados que el gerente general.

Gerencia de Operaciones: Corresponde a la labor de ejecutar los servicios comprometidos a los clientes, cumpliendo los entregables en los tiempos y calidad correspondiente. También son los encargados de los indicadores de eficiencia y utilización de la capacidad instalada.

La gerencia de operaciones se compone de los siguientes perfiles:

- **Gerente de operaciones**
- **Lead Diseño**
- **Lead Redes**
- **Analista Diseñador**
- **Analista Redes Sociales**
- **Analista Community Manager**

- **Operador MDS (Mesa de servicios)**

Gerencia de Cuentas: Son los responsables de vender, mantener y hacer crecer los servicios mensuales de los clientes en la agencia. Corresponde a la cara visible de la empresa y son los que deben cuidar indicadores como el NPS (net promoting score) los SLA (service level agreement) y el customer life time value.

La gerencia de cuentas se compone de los siguientes perfiles:

- **Gerente de cuentas**
- **Account Manager (Encargado de cuentas)**

Gerencia de Marketing: Son los encargados de generar los leads y el conocimiento general de la empresa en los mercados. La gerencia de marketing debe estar pendiente y gestionar el Funnel (embudo de conversión) de la empresa.

La gerencia de marketing se compone de los siguientes perfiles:

- **Gerente de marketing**
- **Analista de marketing**

Gerencia de Administración y Finanzas: Encargados de los aspectos contractuales, legales y de recursos humanos de la organización. Esta área es responsable de que la empresa siempre este cumpliendo en ámbito legal, laboral y financiero los estándares de la industria.

- **Gerente de administración finanzas**
- **Analista de administración**

Como se mencionó en el capítulo 5.2.2.1 la empresa funcionará en dos etapas distintas en función de la venta obtenida de la empresa, en la primera etapa que llamaremos "operación light" se tendrá como objetivo cuidar los costos fijos y de personal, con iniciativas como la falta de oficina y omitiendo cargos directivos de alto costo.

Adicionalmente esta empresa debido a que el foco será su eficiencia en costos, la estructura del organigrama será sencilla y replicable en función de la venta obtenida. Entendiendo esto, la estructura base de la organización a la cual llamaremos "célula" corresponderá a la siguiente:

- 4 Analistas (diseño, redes o mixto)
- 1 Encargado de cuentas

De acuerdo con una estimación de capacidad máxima realizada en el **Anexo P**, se establece que una célula tiene una capacidad de atención de 28 servicios, adicionalmente el rol de cada participante de la célula y su forma de trabajar en equipo se puede visualizar en el **Anexo R**.

Durante la “operación light” solo existirán los líderes de administración, marketing y gerente general, el liderazgo de la operación y cuentas serán absorbidos por el gerente general, y la contratación de roles solo se realizará a través de aumentar el número de “células” en operación, solo una vez que la “operación light” finalice se comenzará reforzando las gerencias de marketing y administración, además de la contratación o promoción de los líderes de operación y cuentas.

Las descripciones de los cargos y roles se pueden ver en **Anexo X**.

5.2.3.2. *Análisis legal y laboral*

En Chile, el diseño gráfico es considerado una actividad económica que se encuentra regulada por las leyes de propiedad intelectual, comercio y laborales. A continuación, se detalla los aspectos legales y laborales a considerar:

Propiedad intelectual: En Chile, la propiedad intelectual del diseño gráfico está protegida por la ley de propiedad intelectual (Ley N° 17.336). Esta ley establece que el diseño gráfico es una obra de arte protegida por derechos de autor. Por lo tanto, cualquier persona que quiera utilizar un diseño gráfico protegido por derechos de autor, debe solicitar una autorización o licencia para su uso. En lo que respecta a la agencia todos los derechos de autor son traspasados a los clientes siempre y cuando los pagos comprometidos se han finalizado, mientras esto no suceda el traspaso de propiedad no debe ser efectuado.

Aspectos relacionados a la actividad económica: El diseño gráfico se considera una actividad económica, por lo que los diseñadores gráficos deben inscribirse en el Registro de Empresas y Sociedades (RES) y obtener un RUT (Rol Único Tributario) para poder emitir facturas y realizar actividades comerciales. Debido a esto solo se trabajará con trabajadores freelance que se encuentren debidamente inscritos y que generen boletas de honorarios electrónicas para poder operar junto con la agencia, se debe evitar en todo momento contratar freelance sin contrato de honorarios, o realizar pagos sin comprobantes.

Los contratos: Los contratos de los servicios ofrecidos deben estar estandarizados, establecer servicios claros y con alcances precisos con cada uno de los clientes para evitar malentendidos o disputas legales. Los contratos deben incluir los términos y condiciones de la prestación del servicio, el precio y la propiedad intelectual de los diseños. Adicionalmente debe establecer la metodología de trabajo y el formato de entrega de la documentación y archivos finales.

Responsabilidad legal: Los diseñadores gráficos son responsables de garantizar que sus diseños no violen las leyes de propiedad intelectual ni otras leyes, como la ley de publicidad engañosa (Ley N° 19.496). En caso de infringir alguna ley, los diseñadores gráficos pueden ser demandados y enfrentar consecuencias legales. Debido a que la empresa es responsable por los diseñadores es importante que los líderes directos supervisen y capaciten a los diseñadores en la responsabilidad legal de generar gráficos sin seguir la ley.

Derechos laborales: Los diseñadores gráficos en Chile tienen derecho a un contrato de trabajo que debe incluir los términos y condiciones de su empleo, como el salario, las horas de trabajo, las vacaciones y los beneficios sociales. Es importante establecer que para los diseñadores o operarios de la mesa de ayuda que trabajen en formato de turnos (horarios extendidos de disponibilidad, trabajo los sábados, domingos o feriados), las condiciones de los turnos deben ser claras y se deben establecer los bonos asociados por disponibilidad y el cumplimiento del nivel de servicio definido (SLA).

Seguridad social: Los empleados están obligados a cotizar en el sistema de seguridad social, que incluye el seguro de salud, el seguro de cesantía y el sistema de pensiones. Esto es responsabilidad de la empresa y de forma más específica de la gerencia de administración y finanzas para que los pagos sean realizados de forma correcta y oportuna.

5.2.3.3. Costos del personal de planta y freelancers

Los costos del personal de planta y los freelancers serán utilizados de acuerdo con la estrategia de "operación light" y operación madura que se definió en el capítulo anterior. Para esto se obtuvo información de sueldos promedios levantados de diversos portales de selección de personal y de recursos humanos, cuyos resultados se encuentran en el **Anexo K**.

Respecto a la "operación light" los costos de personal al serán los siguientes:

- Gerente General
- Gerente Administración y Finanzas
- Gerente Marketing
- Células de trabaja (4 analistas de diseño/redes y 1 encargado de cuenta).

Entendiendo que en promedio un servicio se encuentra cercano a los 250.000 CLP y que una célula tiene una capacidad de atención de 24 servicios, una célula tiene capacidad para generar 6.000.000 CLP mensuales, si bien este es un caso pesimista dado que a medida que un cliente se mantenga las HH invertidas disminuyen, adicionalmente la experiencia de los diseñadores también promueve que disminuyan las HH invertidas.

A continuación, señalamos los costos de los equipos:

Figura 23: Costos de sueldos del equipo directivo

Equipo Directivo	
Gerente General	3.356.718
Gerente de Marketing	2.084.627
Gerente de Finanzas	2.667.908
Costo Total Equipo Directivo	8.109.253

Fuente: Tabla de sueldos del equipo directivo, Elaboración propia.

Figura 24: Costos unitarios de la composición de una célula en operación

Estructura de costos Célula	
Analista (Promedio)	570.834
Community Manager	550.000
Diseñador Grafico	591.667
Account Manager	1.000.000

Fuente: Tabla de costos de célula, Elaboración propia.

Como el costo del equipo directivo es bastante alto para una empresa que recién comienza, se va a optar por solo trabajar con gerente de finanzas, gerente general y gerente de marketing. Las labores del gerente de marketing en la primera etapa serán principalmente focalizadas a la generación de leads mediante publicidad pagada en herramientas de búsqueda, dado que el presupuesto de marketing (8%) debe incluir tanto la remuneración del equipo de marketing así como la publicidad pagada, las otras labores de los otros cargos deberán ser suplidas por el gerente general en conjunto con proveedores externos, adicionalmente es posible determinar que con 3 células es posible costear el equipo directo y encontrar el punto de equilibrio.

Figura 25: Costos de operación de células

Costo Célula Unitario	3.283.334
Potencial Ingreso Célula	6.000.000
Beneficio Bruto Célula	2.716.666
Numero de Células	3
Beneficio Total Células	8.149.998
Numero de Servicios	72

Fuente: Tabla de costos de operación de una célula, Elaboración propia.

Una vez que se alcancen las 3 células de trabajo, comenzará la transición hacia la operación madura de la empresa, donde se deberá contratar profesionales en el siguiente orden siempre y cuando la venta permita costearlo, entendiendo que siempre la prioridad es la contratación de más células si la cantidad de servicios proyectados lo justifica.

1. Gerente de Marketing
2. Operador MDS
3. Líder Diseño
4. Líder Redes
5. Analista Administración
6. Gerente Operaciones
7. Gerente Cuentas
8. Analista Marketing

Luego de estos cargos el foco debería ser asegurar el buen funcionamiento de las células y la medición constante de los indicadores y la operación. Adicionalmente los diseñadores o analistas de redes sociales con mayor experiencia podrían potenciar su eficiencia a través de herramientas de apoyo para el diseño, o el uso de chats de inteligencia artificial para la redacción de contenido.

Los costos de los cargos se obtienen de diversas fuentes mencionadas en el **Anexo K** y corresponden a las siguientes remuneraciones:

Figura 26: Remuneraciones equipo extendido

Dirección, Administración y Finanzas	
Gerente General	3.356.718
Gerente de Finanzas	2.667.908
Analista administración	763.000
Marketing	
Gerente de Marketing	2.084.627
Analista de marketing	750.000
Operaciones	
Gerente de Proyectos o Operaciones	3.200.000
Gerente de cuentas	2.712.352
Jefe Diseño / Redes	2.212.949
Analista Operación/Diseño (Promedio)	570.834
Operador Mesa de Servicios (Mesa de Ayuda)	450.000
Community Manager	550.000
Diseñador Grafico	591.667
Account Manager	1.000.000

Fuente: Tabla de sueldos, Elaboración propia.

5.2.3.4. Costos de capacitación, incentivos y ventas

Para promover la excelencia operacional es importante considerar también costos de capacitación, incentivos y ventas.

Por el lado de capacitación se debe adquirir constantemente cursos de actualización cada 3 meses de plataformas online, y proteger 2 horas a la semana para la realización de cursos. Esto tanto para aprendizaje en diseño, redes sociales, nuevas herramientas tecnológicas y manejo de clientes.

Adicionalmente se deberá instaurar incentivos para la excelencia operacional y la eficiencia, la cual deberá usar de benchmark los siguientes indicadores:

- 1 servicio aproximadamente cuesta 28,8 horas hombre de un analista
- Una célula debería en promedio tomar 24 servicios a un costo de 3.283.334 CLP, por lo que, si una célula toma sobre 25 servicios cumpliendo los niveles de servicio y compromisos asociados, por cada servicio adicional se distribuye 25.000 CLP de bono líquido

para cada integrante de la célula, esto significa que por cada bono entregado se generará un excedente de 125.000 CLP a la empresa.

- Adicionalmente, por cada servicio vendido y facturado a un cliente nuevo también se realizará la entrega de un bono de 25.000 CLP a cada integrante de la célula.

Si bien estos incentivos afectan positivamente el rendimiento de la empresa, a nivel de evaluación financiera no serán considerados los incentivos dentro del flujo de caja, ya que estos incentivos se pagan mediante la misma eficiencia generada por los trabajadores (no tiene un costo externo a la operación misma), por lo que para utilizar un caso negativo se asumirá que nadie alcanza los incentivos y se trabajará solo con valores promedio al momento de realizar la proyección de ingresos.

5.3. Plan comercial

5.3.1. Estrategia comercial

La estrategia comercial de la agencia se basa en que se debe invertir la mayor parte de los recursos de marketing en que la marca y los servicios sean conocidos en el mercado de comida rápida (awareness), por lo tanto, generar conocimiento en los dueños y administradores de las empresas de comida rápida es muy importante para la atracción de nuevos clientes.

La agencia debe estar presente y estar en constante contacto con empresas de delivery de comida (Rappi, UberEats, Didi), estar presente en Google Ads y en eventos del sector gastronómico. Es labor del gerente de marketing utilizar los recursos de la agencia para construir un funnel de venta basado en apuntar específicamente al segmento y mercado de interés, no se utilizarán recursos para introducirse en mercados secundarios.

Para esto definiremos los 5 pilares de la estrategia de ventas:

1. **Generar conocimiento en el sector y en el segmento:** Se debe maximizar el conocimiento de la agencia en el sector de la comida rápida, de tal forma que cuando una empresa necesite una necesidad de digitalizarse tengan el nombre de la agencia en su mente y toman contacto con la empresa.
2. **Precios competitivos, simples y cotizaciones rápidas:** Una vez que un cliente tome contacto con la agencia los "account manager" deben ser muy rápidos y eficientes en la toma de requerimientos,

la interacción debe ser directa y al punto, además de mostrar la cotización y enviarla el mismo día donde se tomó contacto.

3. **Recontactar prospectos cada mes:** Cada mes se debe contactar a potenciales interesados o clientes fugados que se fueron o no convirtieron el negocio por falta de presupuesto o condiciones económicas.
4. **Inbound Marketing:** La agencia debe estar constantemente nutriendo al mercado de comida rápida con información, consejos y data del sector, con esto generar confianza en la industria y mejorar posibilidades de conversión y aumentar aún más el conocimiento de la marca.
5. **Programa de referidos B2B:** Debido a que la agencia apunta a un mercado y segmento en particular es importante tener un programa de referidos B2B para que se empiece a propagar el nombre de la agencia, para esto al momento de recibir un cliente nuevo, se le debe preguntar si fue referido o recomendado por algún cliente de la agencia, a estas empresas promotoras se le entrega un descuento del 15% como se explica en la sección 5.1.3.4 de este documento. El programa de referidos debe ser capaz de generar un 30% de leads adicionales por periodo y estar constantemente recordando a los clientes actuales y pasado con esta información, este programa solo funciona para clientes nuevos que no han contratado servicios anteriormente con la empresa [35].

5.3.2. **Determinación de canales y proceso de venta**

Los canales de venta a utilizar serán los siguientes:

1. Formulario de contacto Sitio web propio
2. Anuncios en motores de búsqueda - SEM
3. Whatsapp corporativo (Mensajería instantánea)
4. Anuncios en motores de búsqueda - SEM
5. Redes Sociales (Instagram y LinkedIn)
6. Distribuidores (Otras agencias o empresas relacionadas con necesidades de capacidad)

Debido a como se mencionó en el capítulo anterior lograr convertir un prospecto interesado en un cliente real no requiere de una gran cantidad de esfuerzo debido a que se tienen precios y servicios competitivos, el foco de la estrategia debe ser maximizar el nivel de conocimiento que tienen los potenciales clientes del segmento acerca de la agencia y sus servicios (awareness en el funnel de ventas) [36], por lo que todos los

canales anteriormente mencionados y sus anuncios deben estar enfocados en entregar la mayor cantidad información acerca de los siguientes tópicos:

- Especialización de la agencia en comida rápida
- Precios y servicios competitivos
- Servicios directos y planificados, los administradores y dueños no perderán el tiempo

Una vez que el cliente toma conocimiento de la empresa o los servicios el método de venta es sencillo dado que una vez que un cliente hace contacto con alguno de los canales definidos por la agencia este cliente debe ser derivado a uno de los encargados de las cuentas el cual debe generar la cotización y registro del prospecto, para luego a través de correo, teléfono o presencial cerrar la venta ofreciendo el servicio y obteniendo una aprobación formal por parte del cliente (aprobación por correo electrónico o comprobante de la transferencia o pago de los servicios).

5.3.3. **Generación de ingresos**

En base a la estrategia comercial y la información operacional se puede realizar la proyección de ingresos basado en metas comerciales, captación de clientes y cross-selling dentro de los clientes, para esto se utilizarán restricciones tanto comerciales como operativas, las cuales serán desafiadas en el análisis de sensibilidad donde se revisará casos más optimistas o pesimistas respecto al crecimiento de los ingresos.

5.3.3.1. ***Metas comerciales y presupuesto marketing***

Para determinar las metas comerciales y el presupuesto de marketing, utilizaremos en una primera instancia el porcentaje promedio de gasto en marketing que utilizan las empresas medianas B2B el cual ronda entre el 7 y 8% (utilizaremos el 8% en la proyección) [37]. Para el presupuesto de marketing se va a considerar tanto el gasto en proveedores como los costos en personal que trabajaran internamente en el departamento de marketing, es importante mencionar que en los primeros periodos el gasto en marketing siempre superará al presupuesto designado del 8% debido a que se estará gastando en el gerente de marketing y en los servicios pagados de SEM, pero una vez que el presupuesto de marketing

supere estos costos iniciales el excedente generado debe ser utilizado por la gerencia de marketing para realizar campañas y captar leads en el mercado.

Adicional a esto para definir las metas y las proyecciones se utilizará la información levantada en el **Anexo C**, el cual indica que los clientes contratan un promedio de 2,1 servicios mensuales por proveedor, el cual utilizaremos para calcular el gasto de un cliente promedio.

Con estos datos definiremos que la primera meta comercial del proyecto será cuando la empresa deje la "operación light" y comience la transición hacia una operación madura, para esto definiremos que esto sucederá cuando la empresa alcance un margen bruto superior al 15%, dado que tenemos que asegurar una operación eficiente se prefirió definir una meta de margen en vez de venta bruta, ya que es importante controlar los múltiples riesgos del proyecto que se encuentran presente en la actualidad tanto local como internacional, además se agregará una restricción adicional la cual será que todas las nuevas inversiones o personal contratado solo se deben realizar si es que el margen bruto del periodo anterior supere el 15%, mientras esto no suceda el periodo siguiente no se realizarán inversiones y se deberá trabajar en mejorar la eficiencia de la operación hasta lograr este indicador, con esto nos aseguraremos que solo se invertirá mientras existe una operación rentable.

Adicional a esto, al momento de planificar la generación de ingresos se debe considerar que la estrategia a realizar debe tener un crecimiento mínimo del 27% anual en venta, el cual será un objetivo mínimo definido ya que corresponde al crecimiento en los gastos de publicidad en distintos medios en los últimos años, donde para 2021 creció un total de 27% la inversión publicitaria de medios en Chile [38].

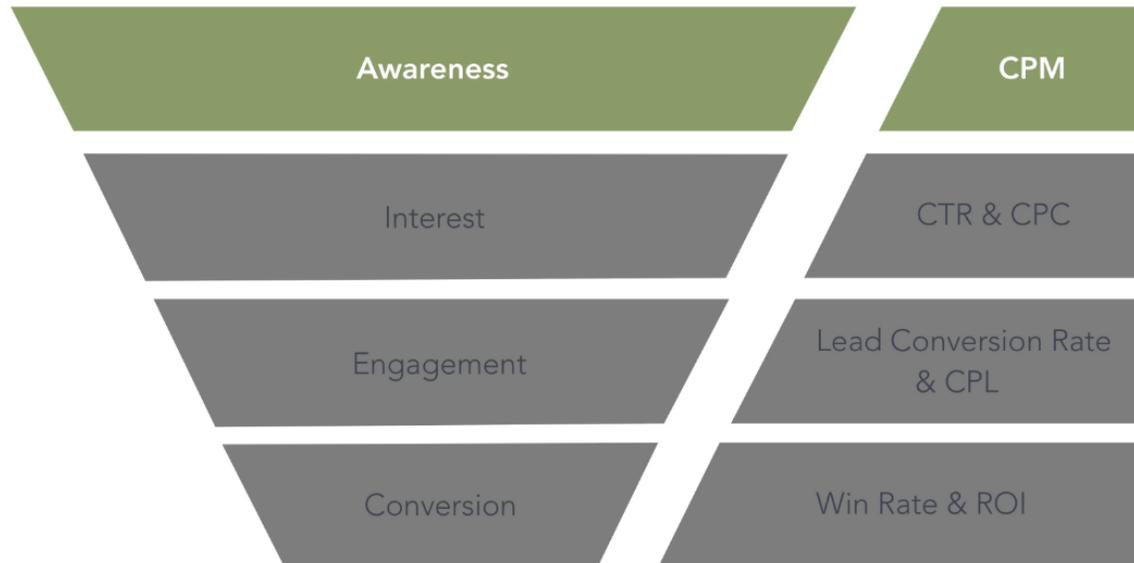
5.3.3.2. Captación de clientes

La captación de clientes se va a realizar a través de potenciar los pasos más importantes del funnel de ventas para los servicios de diseño gráfico.

Particularmente los puntos más relevantes para una captación exitosa será el conocimiento de la marca o awareness, dado que las siguientes etapas, como el interés, la negociación y la conversión serán más sencillas dado que el servicio será especializado para el segmento y tendrá precios muy competitivos, lo que permitirá superar esos pasos con mayor facilidad, por lo que la mayor parte de la inversión en la estrategia de captación debe ser sobre el conocimiento y prestigio de la marca en la

industria de la comida rápida, por lo que la inversión en SEM debe estar focalizada en optimizar el CPM (Costo por mil visualizaciones)[39].

Figura 27: Funnel de venta



Fuente: Grafico de Funnel de ventas, Elaboración por empresa Let's go convert.

Para la captación de clientes en particular se utilizarán las siguientes herramientas:

- La herramienta de búsqueda pagada (SEM) mediante Google ads
- Generación de leads mediante estrategias variadas por gerencia de marketing

A través de estas herramientas se generarán leads (potenciales clientes) y si analizamos los leads de empresas B2B generados para nuestro segmento objetivo (empresas entre 2 a 50 trabajadores) estos tienen un costo aproximado de 147 USD por lead, lo que se traduce en 117.600 CLP [40], este valor será utilizado para valorizar el costo de captar un lead para actividades de marketing en general.

Por lo que la entrada de clientes se obtendrá de los siguientes leads:

- **Leads SEM:** Leads obtenidos por marketing de motores de búsqueda pagada, se utilizarán ejemplos empíricos obtenidos del **Anexo L** para definir una tasa cierre del cliente en 50%.
- **Leads generados por el equipo de marketing:** Leads obtenidos por el área de marketing ya sea con sus habilidades

personales o a través de la utilización del presupuesto para gestionar agencias publicitarias. Para este tipo de leads

- **Leads por referencia** (Word of Mouth): Leads obtenidos a través de la recomendación, estos tendrán una tasa de cierre del 75% de acuerdo con información del **Anexo L**.

5.3.3.3. ***Retención de clientes y cross-selling***

Para promover la retención de clientes y la generación de cross-selling de los servicios de la agencia, se utilizarán estrategias agresivas de retención, esto principalmente porque los clientes antiguos tienen una mayor eficiencia en el uso de horas hombre con respecto a los clientes nuevos, por lo que existe un incentivo de la nueva empresa de lograr esta eficiencia esperada al retener la mayor cantidad de clientes posibles.

Dentro de las estrategias agresivas, se encuentra la opción de que para ciertos clientes seleccionados entregar un beneficio de optar a planes sin costo de otros servicios que nunca han contratado, de esta forma poder probar resultados e incentivar la contratación (cuando las células no se encuentren operando a su máxima capacidad, de esta forma no tiene un costo adicional).

Adicionalmente, se tiene considerado entregar boletines con información del mercado de comida rápida de forma recurrente a los clientes, con estas medidas se busca retener los clientes y que no exista una gran fuga de clientes. Este boletín en una primera etapa será 3 veces a la semana, y una vez que la operación "light" finalice, esta actividad debe ser todos los días.

Una vez que un cliente se encuentre retenido y conforme (desde el mes 4 en adelante, los cuales llamaremos clientes eficientes) se debe continuar con las estrategias de cross-selling y upselling donde se debe proponer al cliente sesiones de consultoría o asesoría sin costo para estar informado de sus próximos pasos como empresa y así proponer otros servicios que el cliente podría contratar para aumentar el cobro mensual por cliente.

El objetivo de esta estrategia de upselling y cross-selling tiene como objetivo que los clientes fidelizados (o eficientes) logren incrementar su ticket promedio en un 30%, el cual es un objetivo conservador entendiendo que de acuerdo con una encuesta de Hubspot un 75% de los que realizan estrategias de cross-sell y up-sell sobre clientes fidelizados podrían aumentar su volumen de ventas en un 30%. Por lo tanto,

utilizaremos este valor como uno de los puntos clave para el aumento de ingresos adicionales de los clientes fidelizados. [41]

5.3.3.4. **Proyección de ingresos**

Utilizando la información expuesta en el capítulo 5.3.3.1 vamos a considerar para la proyección que cada cliente obtenido contratará 2,1 servicios de la agencia (considerando que el promedio es 2,1 servicios por cliente), y que cada servicio tendrá un valor promedio de 250.000 CLP (promedio de los servicios ofrecidos).

Adicionalmente, para el primer año utilizaremos una tasa de retención de clientes del 84%, el cual es el promedio de retención para servicios mensuales de agencias [42], por lo que significa que cada periodo el 16% de los clientes deja el servicio durante el primer periodo, y desde el año 2 en adelante donde se deberían activar las actividades de retención más agresivas, por lo que la tasa de retención debería mejorar en los próximos periodos, definiendo como objetivo mejorar en un 1% de retención adicional por cada año durante los primeros 5 años de operación del negocio.

Para proyectar la captación de clientes durante los primeros periodos, utilizaremos la información del **Anexo L**, el cual nos entrega información empírica de cómo funciona la captación en agencias para pequeñas empresas, para esto se consideró una inversión mínima mensual de 400.000 CLP en Google Ads para promover los servicios a través de búsquedas pagadas y a través de buena calidad de servicios más el programa de referidos ir generando recomendación por boca a boca y obtener prospectos o leads mediante referencias.

Con esta información podemos proyectar el primer año de ventas, donde para fin del primer año se podría potencialmente llegar a una venta de **\$216.007.131**, y donde en el mes 11 se alcanzaría el margen objetivo planteado por lo que la organización debería en el periodo siguiente comenzar la transición progresiva al modelo de operación madura y comenzar con la contratación paulatina de nuevos trabajadores, es muy importante que la incorporación de los cargos sea de forma progresiva a medida que el margen operacional lo permita, la contratación debe seguir el orden definido en el capítulo 5.2.3.4.

La proyección estimada del primer año quedaría de la siguiente forma:

Figura 28: Proyección de venta primeros 12 meses

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos (MCLP)	\$ 3,387	\$ 6,879	\$ 10,055	\$ 13,379	\$ 16,319	\$ 18,822	\$ 20,932	\$ 22,706	\$ 24,196	\$ 25,448	\$ 26,500	\$ 27,384
Ticket Promedio Servicio	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Servicios Totales	13,547	27,98	40,78	54,10	65,86	75,88	84,32	91,41	97,37	102,38	106,59	110,12
Servicios Promedio por Cliente	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
Marketshare comida rapida	0,0%	0,1%	0,1%	0,1%	0,1%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%	0,2%
Marketshare	0,2%	0,5%	0,7%	0,9%	1,1%	1,2%	1,3%	1,4%	1,5%	1,6%	1,6%	1,7%
Clientes Activos	6,451	13,321	19,419	24,615	28,995	32,679	35,774	38,374	40,558	42,393	43,934	45,228
Tasa Retencion	84%	84%	84%	84%	84%	84%	84%	84%	84%	84%	84%	84%
Clientes Retenidos		5,42	11,19	16,31	20,68	24,36	27,45	30,05	32,23	34,07	35,61	36,90
Clientes Nuevos												
Total	6,451	7,903	8,229	8,303	8,319	8,323	8,324	8,324	8,324	8,324	8,324	8,324

Fuente: Tabla de la proyección de las ventas durante el año 1, Elaboración propia.

Para la proyección del año 2 en adelante, se continuará utilizando la proyección mediante leads, pero con un mayor grado de retención de clientes, es importante que la proyección realiza tenga un crecimiento mayor al gasto promedio en gastos de publicidad digital, los cuales han sido proyectados según la empresa Statista [43], entre 2023 y 2027 un gasto de aproximadamente 10,27% anual.

Utilizando todos estos parámetros se proyectará la venta de los 48 meses siguientes desde el año 2 al 5.

Figura 29: Proyección de venta anual, primeros 5 años

Venta Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta (CLP)	\$ 216.007.131	\$ 396.736.546	\$ 499.264.308	\$ 674.812.949	\$ 1.190.439.331

Fuente: Tabla de la venta acumulada del año 1 al 5, Elaboración propia.

5.4. Modelo de negocios

Realizando una síntesis de los planes anteriormente expuestos se puede determinar el modelo de negocios de la agencia propuesta a través del modelo CANVAS.

Para esto se van a resumir y sintetizar los aspectos centrales de los planes realizados en el proyecto y con esto documentar el modelo de negocios definitivo de la agencia.

5.4.1. **CANVAS - Segmento de clientes**

El segmento principal de la agencia corresponde al segmento “focalizados en la operación (segmento 3)” que corresponde al 13,68% del mercado de la comida rápida, con 2.686 empresas.

Este tipo de cliente prefiere los servicios de diseño gráfico, generación de contenido para redes sociales y servicios de community manager. Este segmento se caracteriza por su interés en externalizar lo más posible estos servicios y que el servicio sea económico, directo y transparente, dado que este segmento no tiene tiempo para controlar un externo, además no tiene requisitos demasiado complejos y prefiere que el “experto” tome gran parte de la decisión gráficas, y de diseño.

Como segmentos secundarios que también podrían interesarle estos servicios más directos se encuentran los segmentos “tradicionalmente desactualizados (segmento 2)” y “full outsourcing (segmento 5)”, con una total de empresas de 16.024 y 453 respectivamente.

Si bien estas otras empresas pueden contratar los servicios de la agencia, el modelo de negocios indica que el foco de los recursos y estrategia solo estarán focalizados en el segmento principal.

5.4.2. **CANVAS - Propuesta de valor**

La propuesta de valor declarada es:

“Somos el apoyo en diseño y redes sociales para todas las empresas de comida rápida enfocadas en el éxito y la operación de su negocio, descansa en nosotros para que te dediques a los que mejor sabes hacer, para esto otorgamos un servicio claro, eficiente, transparente y conveniente. Modernízate, mejora tu comunicación y amplía tu negocio sin nunca perder el foco en tu cliente”

Se basa en los siguientes valores de cara a los clientes:

- Agencia digital especialista en comida rápida
- Entregar un servicio ordenado.
- Entregar un servicio claro y planificado, con tiempos y fechas definidas desde el comienzo.
- Atención con horarios extendidos, a diferencia de las agencias convencionales.
- Descuentos en los servicios por referencias.
- El foco se basa en cumplir los tiempos, fechas y compromisos.

5.4.3. **CANVAS - Canales**

Los canales de la agencia son los encargados de transmitir la propuesta de valor a los clientes, estos los podemos dividir en los siguientes:

Canales de comunicación: Modo de anunciar a los clientes y prospectos la propuesta de valor.

- Red social Instagram (Red social para promoverse en la industria de la comida)
- Red social LinkedIn (Red social para buscar colaboradores y promoverse como una parte importante de la industria de la comida rápida)
- Pago en motores de búsqueda (SEM)
- Eventos promocionales presenciales o virtuales (Stands en eventos gastronómicos y eventos propios/privados para invitar a clientes)
- Correo electrónico (Envío de correos informativos a clientes y prospectos)
- Informes de comida rápida (privados y públicos)

Canales de distribución: Forma de entregar los productos y servicios a los clientes finales

- Distribución directa (se le entregan los servicios directamente a los clientes finales)
- Distribución indirecta u outsourcing (otra agencia contrata a la empresa propuesta para entregar parte de los servicios a algún cliente final)

Canales de venta/postventa:

- Sitio web (para formularios de contacto, cotización y contratación automática, agendar reuniones)
- Whatsapp corporativo (para contactarse de forma directa con la agencia)
- Mesa de ayuda (Postventa)
- Gestores de cuenta (Venta y Postventa)

5.4.4. **CANVAS - Relaciones con el cliente**

La relación con los clientes en el lienzo son todas las actividades para atraer y retener la cartera de clientes. Cada uno de estos debe ir en un canal previamente mencionado.

Atracción:

- Plan de referidos (viene recomendado por un cliente de la agencia)
- Pago por anuncios en motores de búsqueda SEM para dirigir al sitio
- Presencia y generación de eventos para atraer nuevos clientes
- Informes gratuitos semanales de comida rápida por redes sociales

Retención:

- Descuentos a clientes que refieren (se le entrega un descuento al que recomendó para fidelizarlo)
- Informes diarios de comida rápida
- Account manager para manejar relación y mesa de ayuda para manejar soporte.

5.4.5. CANVAS - Fuente de ingresos

La fuente de ingreso de la agencia son los planes mensuales, los cuales son estandarizados y discretos, existen de 3 tipos:

Plan de diseño gráfico: 200.000 CLP

Plan de contenido para redes sociales: 250.000 CLP

Servicios de community manager: 200.000 - 400.000 CLP

Los servicios no se pueden modificar en alcance, si no que el cliente debe contratar un servicio en mayor cantidad si quiere aumentar el alcance.

5.4.6. CANVAS - Recursos clave

Son todos los recursos necesarios para ejecutar la propuesta de valor.

Recursos humanos: Células de trabajo (4 analistas y 1 account manager)

Recursos intelectuales: Procesos altamente eficientes, licencias de software, cartera de clientes, conocimiento especializado en comida rápida.

5.4.7. CANVAS - Actividades clave

Las actividades clave son todos los principales procesos que generan valor a la compañía.

- Cerrar nuevas ventas de potenciales leads
- Cross selling de planes a clientes actuales
- Planificar actividades del mes para un cliente
- Cumplir hitos definidos en planificación
- Envió de informe a clientes o seguidores de las redes sociales

5.4.8. **CANVAS - Asociaciones clave**

Las asociaciones clave son todos los socios estratégicos, industriales o inversores que permiten establecer una red de valor para los clientes o la compañía.

- **Clientes agencias:** Corresponden a todas las agencias que subcontraten a la empresa para entrega de servicios específicos, estas empresas son clave para mantener la capacidad instalada en uso, aunque el foco será siempre atender a los clientes de forma directa, pero debido a la estandarización de los servicios trabajar para otras agencias a nivel de ingreso / costos no es una gran diferencia.
- **Proveedores de otros servicios relacionados con marketing:** La empresa debe tener socios estratégicos que se hagan cargo del marketing físico y otros servicios normalmente contratados por los clientes por ejemplo servicios SEM, promoción a través de influencers, agencias de medios u otros servicios, esto es clave dado que la empresa debe tener capacidad para derivar directamente a los socios en favor de vender los servicios especializados y entregar una atención completa al cliente.
- **Achiga (Asociación Chilena de Gastronomía):** Es importante llevar una excelente relación esta asociación debido a que es la que tiene la mayor cantidad de información actualizada del mercado de la comida rápida, por lo tanto, es una gran fuente de información para los informes y adicionalmente asistir a sus eventos o tener una relación pueda traer una gran cantidad de leads.
- **CNC (Cámara nacional de Comercio):** Al igual que Achiga, la CNC es una excelente fuente de información, eventos y redes para generar contactos dentro de la industria de comida rápida.

5.4.9. **CANVAS - Estructura de costos**

La estructura de costos son todos los gastos necesarios para poder ejecutar las actividades que generan valor para la compañía, entre estos están los siguientes:

- **Costos de puesta en marcha:** Todos los gastos necesarios para iniciar la operación de la empresa en el mes 1.
- **Costos fijos operación light:** Son todos los costos fijos necesarios para una operación 100% remoto, sin necesidad de oficinas o implementos físicos en una instalación corporativa.
- **Costos fijos operación madura:** Son todos los costos fijos que se deben desenvolver en una empresa con oficina y con marca suficiente para tener reuniones o visitas de clientes presenciales.
- **Costos variables:** Son todos los costos que varían dependiendo del nivel de ventas.
- **Gastos de administración y ventas:** Se encuentra todos los gastos del personal para operar la empresa que no son parte de la operación.
- **Células operacionales:** Todo el equipo que realiza los servicios principales a los clientes.

5.4.10. **CANVAS – Síntesis y diagrama**

En base a la definición de todos los cuadrantes el modelo de negocios en el lienzo CANVAS se puede visualizar de la siguiente forma:

[Figura 30: Diagrama CANVAS agencia propuesta](#)



Fuente: Modelo de CANVAS para la agencia propuesta, Elaboración propia mediante aplicación Miro.

5.5. Evaluación económica

Para la ejecución de la evaluación económica primero se realizará una proyección base con los ingresos, costos fijos, costos variables y gastos de administración y venta (GAV) a cinco años basándose solo en los planes anteriormente descritos, **toda la proyección se realizará en pesos chilenos (CLP).**

5.5.1. Proyección base

Para realizar la proyección base de proyecto utilizaremos los ingresos proyectados en el capítulo 5.3.3.4 mediante los cuales podremos proyectar los costos variables. Los puntos clave, los supuestos y flujos completos de la estimación se encuentran en el **Anexo U.**

5.5.2. Supuestos y variables económicas

Tasa de impuesto para las empresas: Para este proyecto se consideraron las tasas de impuestos a las empresas de 27% de acuerdo con la circular N°52, 10.10.2014 que indica que desde el 2020 las empresas de primera categoría estarán afecta a un impuesto del 27% [44].

Tasa de descuento: Para la tasa de descuento se utilizará como comparación una tasa que refleje el costo oportunidad comparable con este proyecto, con un nivel similar de riesgo, para esto se utilizó el modelo CAPM para calcular la rentabilidad esperada de una inversión comparable con la agencia propuesta, este cálculo se puede visualizar en el **Anexo M**. El cual resulta un valor de 14,7%, debido a que existe un presente riesgo por el nivel de inflación de país, llevaremos la tasa de descuento a un valor nominal, aplicando la inflación esperada del 4,6% anual anunciada por el banco central [45], con estos dos valores podemos establecer que la tasa de descuento nominal del 20% y una tasa de descuento real del 15% (aproximando el valor de 14,7%). En el flujo de caja planteado se proyectará sin aumento de precios por inflación, por lo que se utilizará la tasa de descuento real.

Capital de trabajo: El capital de trabajo fue calculado como el flujo de caja acumulado mensual más negativo experimentado durante los 5 años de la proyección, el capital de trabajo estimado es de 45.103.362 CLP.

Inversión Inicial: Para este proyecto se utilizará los costos de puesta en marcha más un mes de personal contratado como inversión inicial, la cual ha sido estimado en un valor de 11.059.390 CLP para el periodo 0.

5.5.3. Flujo de caja

Utilizando la proyección base de 60 meses, se realizó el flujo de caja descontado con una tasa de descuento real del 15%, este flujo considera un año 0 donde ocurren las inversiones iniciales del proyecto (costos de puesta en marcha), adicionalmente este flujo de caja fue evaluado en términos reales netos (sin inflación ni IVA) y en pesos chilenos (CLP).

Adicionalmente se consideró un valor residual después del año 5 representando el valor de la compañía si sigue operando más allá del año 5, por lo que se calculó a través de una perpetuidad del proyecto, sin considerar ningún tipo de crecimiento después del año 5, esto considerando que el segmento objetivo seleccionado es limitado en la

cantidad de participantes y el proyecto no tiene un alcance de crecimiento infinito dado que el alcance lo limita a Chile y un mercado acotado (comida rápida).

A continuación, podemos ver el resumen del resultado del flujo de caja proyectado en la figura 31 y el detalle de los flujos mensuales en el **Anexo U**.

Figura 31: Flujo de caja a 5 años en pesos chilenos.

Estado de Resultados (CLP)	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+)Ingresos		\$ 216.007.131	\$ 391.463.003	\$ 553.844.137	\$ 850.637.832	\$ 1.496.807.084
(-)Costos		41.399.944	\$ 19.101.952	\$ 74.628.724	\$ 115.948.243	\$ 251.392.162
(-)GAV		215.511.060	\$ 330.105.362	\$ 495.142.245	\$ 677.486.484	\$ 988.172.314
(-)Perdidas del ejercicio anterior			\$ -40.903.873	\$ 1.351.816	\$ -15.926.832	
Utilidad antes de impuestos		-40.903.873	1.351.816	-15.926.832	\$ 57.203.106	\$ 257.242.608
(-)Impuesto 1era categoría (27%)					15.444.839	69.455.504
Utilidad despues de impuestos		-40.903.873	1.351.816	-15.926.832	41.758.267	187.787.104
(+)Perdidas del ejercicio anterior			\$ 40.903.873	\$ -1.351.816	\$ 15.926.832	\$ -
Flujo de caja operacional		-40.903.873	42.255.689	-17.278.649	57.685.100	187.787.104
(-)Inversion Inicial	-11.059.390					
(+)Valor residual (perpetuidad)						1.251.914.027
(-)Capital de trabajo	-45.103.362					
(+)Recuperación capital de trabajo						45.103.362
Flujo de capitales	-56.162.752	-40.903.873	42.255.689	-17.278.649	57.685.100	1.484.804.493
Flujo de caja	-56.162.752	-40.903.873	42.255.689	-17.278.649	57.685.100	1.484.804.493
Flujo de caja descontado	-56.162.752	-35.568.585	31.951.372	-11.360.992	32.981.643	738.210.250
Flujo descontado acumulado	-56.162.752	-91.731.337	-59.779.966	-71.140.958	-38.159.315	700.050.936

Fuente: Tabla de flujo de caja a 5 años, Elaboración propia.

Este flujo de caja entrega un VAN (Valor actual neto) de 700.050.936 CLP, con un periodo de recuperación de la inversión correspondiente a 4,2 años y una tasa interna de retorno de 63,12%.

Si se comparan estos resultados obtenidos con la industria, se puede visualizar que desde el año 5 en adelante la agencia genera un margen EBITDA del 17,2% (sin contar el valor residual), lo que es un valor superior a la industria de la publicidad cuyo margen EBITDA promedio es de 14,07% (para Febrero de 2023) [46], lo que evidencia una operación rentable al compararlo con el resto de la industria publicitaria.

Si bien el tiempo de recuperación no es rápido, la estructura de la empresa propuesta permite crear una empresa con una capacidad de rentabilidad superior al promedio a medida que se aumenta el volumen de clientes, adicionalmente estos resultados se obtienen alcanzando solo

el 9,8% del segmento de clientes escogido o un 1,3% del mercado de comida rápida (3,7% del segmento y 0,5% del mercado respectivamente asumiendo que el crecimiento de los últimos 5 años se mantiene), por lo tanto, aún queda bastante espacio para mayor crecimiento en la empresa.

Adicionalmente, como se ha comentado a lo largo del documento este proyecto fue elaborado tomando la mayor cantidad de prevenciones de riesgo debido a la situación de incertidumbre internacional, debido a esto se ha optado por inversiones iniciales bajas y estrategias conversadoras de captación de clientes.

Finalmente, todos los indicadores financieros obtenidos en el proyecto se presentan en la figura 32.

Figura 32: Indicadores resultantes vs expectativas.

Indicador tras 5 años	Resultado
VAN (CLP)	\$ 700.050.936
TIR	63,12%
PRI	4,2 años
Participación de mercado alcanzada en segmento	9,89%
Participación de mercado alcanzada mercado total	1,35%
Margen Ebitda	17,2%

Fuente: Indicadores financieros principales, Elaboración propia.

5.5.4. Análisis de sensibilidad y evaluación de escenarios

El objetivo del análisis de sensibilidad es entender como varían los indicadores financieros como el VAN, la TIR, el PRI y el margen EBITDA del proyecto con respecto a los principales supuestos o parámetros que podrían variar en el proyecto, de esta forma entender que tan sensible es el proyecto a cada uno de estos.

Para esto se van a hacer variar los siguientes factores, cada uno representando un aspecto del negocio:

- **Costo por Lead:** Que tan optimizado se encuentra el costo para la captación de clientes, este es un indicador clave con respecto a la gestión de marketing.

- **Costo por Referido:** Esto por una parte representa que tan sensible es el proyecto al plan de referidos, el cual es uno de los elementos centrales en la gestión de cuentas.
- **Costo por Célula:** Esto representa la eficiencia operacional y de recursos humanos del proyecto.
- **Variación de Precios:** Esto representa que tan sensible es el proyecto al aumento real de precios, si bien los precios actuales están considerados para ser muy competitivos con respecto a la competencia, es importante saber el impacto sobre el aumento o disminución de estos.

A continuación, se expone la sensibilidad del proyecto para cada uno de estos factores:

Figura 33: Sensibilidad al costo por lead.

Costo por Lead	VAN	TIR	PRI	Margen EBITDA
2%	\$ 490.220.419	52,35%	4,4	13,6%
1%	\$ 600.630.605	58,31%	4,3	15,6%
\$ 117.600	\$ 700.050.936	63,12%	4,2	17,2%
-1%	\$ 807.539.444	67,82%	4,2	18,7%
-2%	\$ 923.906.025	72,43%	4,1	20,2%

Fuente: Tabla del análisis de sensibilidad costo por lead, Elaboración propia.

Figura 34: Sensibilidad al costo por referido.

Costo por Referido	VAN	TIR	PRI	Margen EBITDA
25%	\$ 629.479.071	59,52%	4,3	16,1%
20%	\$ 664.493.103	61,34%	4,2	16,6%
15% descuento	\$ 700.050.936	63,12%	4,2	17,2%
10%	\$ 736.161.128	64,88%	4,2	17,7%
5%	\$ 772.832.375	66,60%	4,2	18,3%

Fuente: Tabla del análisis de sensibilidad costo por referido, Elaboración propia.

Figura 35: Sensibilidad al costo de célula operacional.

Costo por Celula	VAN	TIR	PRI	Margen EBITDA
10%	\$ 501.317.984	49,66%	4,4	12,9%
5%	\$ 600.684.460	56,56%	4,3	15,1%
\$ 3.283.334	\$ 700.050.936	63,12%	4,2	17,2%
-5%	\$ 799.417.412	69,45%	4,1	19,3%
-10%	\$ 898.783.887	75,60%	4,1	21,4%

Fuente: Tabla del análisis de sensibilidad costo por célula, Elaboración propia.

Figura 36: Sensibilidad al precio de los servicios.

Precios	VAN	TIR	PRI	Margen EBITDA
2%	\$ 1.039.914.925	77,38%	4,1	23,7%
1%	\$ 807.597.302	68,32%	4,1	20,6%
\$ 250.000	\$ 700.050.936	63,12%	4,2	17,2%
-1%	\$ 396.209.205	46,50%	4,5	13,1%
-2%	\$ 121.343.557	21,69%	5,5	5,6%

Fuente: Tabla del análisis de sensibilidad de los precios de los servicios, Elaboración propia.

De estos resultados, se evidencia en la figura 33 que el proyecto es altamente sensible al costo por generación de leads, incluso lo podría hacer no rentable con variaciones muy altas, entendiéndose esta situación se recomienda que una de las labores del gerente de marketing debe ser establecer contratos con empresas de generación de leads, donde quede establecido un costo fijo por generación de leads y buscar estrategias de optimizar este costo lo más posible, de forma de disminuir este riesgo latente.

En el aspecto de costo por referido que se visualiza en la figura 34, se ve que el proyecto es menos sensible a estas variaciones de costos, lo que nos dice que es posible ser más agresivos con la estrategia de referidos propuesta, por lo que si es necesario incentivar más a los clientes actuales a referir este descuento por servicio puede ser mejorado sin afectar la viabilidad del proyecto. Por otro lado, disminuirle el beneficio a los referidos no genera una gran ganancia a los resultados del proyecto, y lo más probable es termine por afectar negativamente dado que puede generar una menor cantidad de referidos, dado esto una de las primeras iniciativas que se podría realizar en el proyecto si la estrategia de referidos se encuentra débil o no este entregando resultados satisfactorios, puede ser aumentar la tarifa de descuentos por referido, el liderazgo del programa de referidos estará en la responsabilidad del gerente de cuentas, dado que este es el encargado de mantener y medir la relación con los clientes.

En el aspecto de costo por célula, el cual se puede ver en la figura 35, la variación del proyecto con variaciones del 10% no pone en riesgo la viabilidad del proyecto, pero si lo afecta bastante financieramente, es por esto por lo que es rol del gerente de operaciones mantener el costo y el rendimiento de las células operacionales de trabajo lo más optimizado posible, de forma de proteger las variaciones negativas lo más posible.

Finalmente, en la figura 36 se presenta la sensibilidad al precio de los servicios, como se comentó en el plan de marketing la estrategia de precios muy competitivos con respecto a las otras agencias es un aspecto central del plan de negocios, pero en esta evaluación se evidencia que los precios propuestos se encuentran en el límite de la inviabilidad de proyecto, dado que con variaciones negativas al precio de los servicios dejaría de ser rentable el proyecto, por otro lado al aumentar el precio de estos servicios el proyecto entrega resultados económicos muy atractivos, por lo que esto nos dice que si bien la estrategia de bajos precios puede atraer a un gran número de clientes, aumentar el precio de los servicios, aunque sea un porcentaje bajo puede mejorar mucho los resultados financieros, esto es positivo para el proyecto dado que incluso en el caso de que se llegaran a aumentar los precios en un porcentaje bajo seguiríamos siendo competitivos para los clientes, pero el proyecto pasaría a ser mucho más rentable, por lo que el aumento de precios representa una estrategia factible cuando la situación económica del país se deteriore o los riesgos potenciales del proyecto se hagan presentes, debido a esto se considera altamente factible el proyecto dado que incluso con múltiples factores negativos y con precios muy bajos el proyecto es económicamente viable, por lo que existe un gran margen para aumentar el precio y continuar siendo altamente atractivo con respecto a la competencia, del mismo modo al aumentar el precio de los planes es posible mejorar los flujos mensuales. Se consideran en el **Anexo V** otras situaciones de sensibilidad, como por ejemplo la variación de la tasa de descuento.

6. Conclusiones y recomendaciones

En el presente documento se planteó diseñar un plan de negocios para una agencia de diseño gráfico enfocada en empresas de comida rápida, esto con el objetivo de diseñar una empresa que obtenga una tasa interna de retorno superior al 15%, la cual pueda aprovechar el exceso de oferta del mercado diseño gráfico con la creciente demanda por servicios de publicidad digital por empresas de comida rápida, la cual fue provocada por la digitalización acelerada del sector de la comida rápida debido a la pandemia generada por el virus COVID-19 en Chile.

En la primera parte de este trabajo se estudiaron los mercados participantes, mediante el análisis del macroentorno y del microentorno. Para luego complementar con la caracterización de clientes y competidores, finalizando con una síntesis de estado actual con un análisis FODA General y un análisis FODA por segmento de clientes.

En este análisis se encontró por el lado de los mercados que la agencia propuesta se encuentra en un entorno con bastantes oportunidades atractivas, pero también una cantidad no despreciable de amenazas importantes, por lo que se planteó abordar el negocio de forma conservadora, planteando una inversión inicial menor a 20.000.000 CLP y se propuso evitar el financiamiento mediante externos, evitando así la toma de grandes cantidades de riesgo. Adicionalmente en este análisis se determinó que los aspectos más importantes a considerar en la sección de estrategia provenientes de las distintas oportunidades corresponden a tener una operación estructurada, definir planes estandarizados para minimizar los costos de operación y mantener los servicios bien definidos o acotados, adicionalmente también se planteó la estrategia de ofrecer precios muy competitivos, esto debido a la baja disposición a pagar de las empresas de comida rápida en general y los altos precios (comparativamente hablando) que ofrecen las agencias tradicionales (no especializadas en ningún rubro) con respecto a los planes o servicios que hoy la comida rápida en su mayoría contrata, otro punto importante fue determinar que la agencia propuesta debía operar mediante una modalidad full service digital, por lo que los servicios a ofrecer deberían ser todos digitales y tener una variedad suficiente pero no excesiva de servicios de forma que se pueda impulsar el cross-selling y up-selling pero sin tener que recurrir a servicios muy especializados o fuera de un estándar.

Por el lado del análisis de clientes y competidores, se identificó que es posible aprovechar la diferencia entre la disposición a pagar de las empresas de comida rápida con las agencias tradicionales, planteando una estrategia de precios competitivos y también se identificó promover la estructuración de los procesos en la agencia propuesta, ya que fue una de las debilidades identificada en los competidores.

En la síntesis del estado actual se realizó una evaluación de FODA por segmento de clientes, con el objetivo de determinar que segmentos eran más compatibles con los distintos tipos de oferentes en el mercado, para esto en el análisis previo se utilizó la definición de 5 segmentos de clientes y 3 tipos de oferentes, los cuales fueron comparados para determinar la mejor compatibilidad, en este ejercicio se evidencio que el segmento 1 y 4 (llamados segmento de empresas grandes y segmento de visionarios del marketing respectivamente) son empresas más compatibles con agencias tipo boutique, las cuales son agencias especializadas en pocos servicios y muy a la medida.

Por el otro lado se detectó que los segmentos 3 y 5 (llamados segmento de focalizados en la operación y segmento full outsourcing) son más compatibles con las agencias de tipo full service, las cuales son agencias

que entregan una mayor cantidad de servicios, pero todos de naturaleza digital, también dentro de este análisis se determinó que para el segmento 2 y 5, las agencias de tipo mixta (empresas que mezclan servicios digitales con físicos), son las que más se adaptan a sus necesidades, entendiendo esta situación de mercado se determinó que para poder hacer una empresa estructurada y que sea de naturaleza digital la empresa propuesta debería ser de tipo full service.

Para finalizar la etapa de síntesis también se evaluaron 3 criterios importantes por segmento de clientes a nivel de mercado, los cuales son el mercado potencial, la disposición a pagar y el interés por los servicios de las agencias, en estos aspectos el mercado potencial del segmento 1,4 y 5 resultaron ser muy pequeños (menores al 5% de los participantes), el segmento 2 tenía una disposición a pagar muy baja con respecto al promedio, por lo que se detectó una potencial oportunidad de apuntar al segmento con menores debilidades el cual corresponde al segmento 3, el cual consiste en los clientes que están focalizados en la operación y desean servicios sencillos, estándares y económicos.

En la segunda parte de este documento se trabajó en la elaboración de los principales componentes de la estrategia de este proyecto, a través de las distintas partes del plan de negocios, por lo que se trabajó en orden el plan de marketing, plan de operaciones, plan comercial, modelo de negocios y se finalizó con la evaluación económica.

En el plan de marketing se tomaron los segmentos planteados en el diagnóstico y fueron evaluados cuantitativamente, donde se encontró que el segmento de mayor potencial rentabilidad para una agencia full service correspondía al segmento 3 (Focalizados en la operación), por lo que se elaboró la propuesta de valor de la agencia basado en las oportunidades planteadas en el diagnóstico en conjunto con los intereses del segmento de clientes escogido.

Mediante este método se estableció la propuesta de valor de la agencia, la cual fue definida como:

"Somos el apoyo en diseño y redes sociales para todas las empresas de comida rápida enfocadas en el éxito y la operación de su negocio, descansa en nosotros para que te dediques a los que mejor sabes hacer, para esto otorgamos un servicio claro, eficiente, transparente y conveniente. Modernízate, mejora tu comunicación y amplía tu negocio sin nunca perder el foco en tu cliente"

Una vez definida la propuesta de valor, se continuó con la formulación del plan de marketing a través de la definición del posicionamiento mediante el marketing mix, en este se establecieron los alcances y definiciones de

los servicios estandarizados de la agencia, lo cuales quedaron en solo 3 planes (plan de diseño, plan de redes sociales, plan de community management). Adicionalmente se definió la estrategia de precios competitivos, los cuales rondan entre los 200.000 CLP hasta los 400.000 CLP, se determinaron los canales de distribución y la estrategia promocional, la cual fue basada en un plan de referidos, el cual otorga descuentos a las empresas que recomienden a otros potenciales clientes.

Luego se trabajó sobre el plan de operaciones, con foco en la escalabilidad y la estandarización del negocio, en este se estableció en detalle el proceso de la ejecución de un plan mensual para un cliente desde la cotización hasta la finalización del servicio o la renovación del cliente. Adicionalmente se determinó tanto la capacidad instalada de la empresa, así como el organigrama objetivo, los recursos asociados y los procesos de mejora continua para ir mejorando los indicadores operativos.

En este análisis se determinó que la operación de la agencia se llevará a cabo por medio de células operacionales, las cuales pueden realizar 24 servicios por mes, y están compuestas por 4 analistas (diseño, redes sociales o community manager) y 1 encargado de cuentas.

A continuación, se trabajó con el plan comercial de la organización, donde se definió la estrategia de ventas basada en promover el conocimiento de la marca de la agencia en el mercado de la comida rápida, precios competitivos, planes simples y rápidos, más una estrategia de inbound marketing para generar una relación con la industria de la comida rápida, a esto se le suma el plan de referidos anteriormente mencionado para traer prospectos desde los mismos clientes ya existentes de la cartera.

Como punto central del plan comercial se planteó utilizar un presupuesto de marketing del 8% de las ventas como herramienta para potenciar las ventas, y se estableció que un margen EBITDA del 15% representará el indicador que habilitará el desembolso de nuevas inversiones y contrataciones en la empresa, debido a como se estableció anteriormente este proyecto debido a la gran cantidad de riesgos por la situación económica internacional se debe realizar minimizando riesgos e invirtiendo de forma progresiva y sobre resultados rentables, entendiendo este escenario se estableció que cada cliente adquirido consume en promedio 2,1 servicios mensuales, con un ticket promedio de 250.000 CP por servicio, una tasa de retención de clientes del 84% por periodo, y que cada prospecto nuevo tiene un costo de 117.600 CLP, con esta información se proyectaron los ingresos de la agencia por 60 meses resultando en un primer año de 216.007.131 CLP en ventas y una venta total en cinco años por 3.993.336.366 CLP .

Con toda esta información previa de definió el modelo de negocios como una síntesis de la estrategia a través del modelo de CANVAS.

Finalmente, con todos los estudios y planes previamente desarrollos se realizó la evaluación económica del proyecto a través de un flujo de caja de 60 meses, el cual utilizó una tasa de descuento real del 15%, una inversión inicial de 11.059.390 CLP y un capital de trabajo de 45.103.362 CLP.

El flujo de caja calculado entrega un valor actual neto (VAN) de 700.050.936 CLP con un periodo de recuperación de la inversión de 4,2 años, con una tasa interna de retorno (TIR) de 63,12%, un margen EBITDA de 17,2% y una participación de mercado alcanzada de 9,89% en el segmento objetivo y de un 1,35% del mercado de comida rápida después de 5 años.

Estos indicadores financieros anteriormente presentados superaron las expectativas de una TIR del 15% y supero el margen EBITDA de mercado publicitario del 14,07%.

Para profundizar los indicadores obtenidos se realizó un análisis de sensibilidad en distintos factores que afectan aspectos distintos de la operación del negocio para evidenciar la volatilidad del negocio y la evaluación económica, los factores estudiados fueron: Costo por lead, costo por referido, costo por célula y variación de precios.

De este análisis podemos desprender que el proyecto es altamente sensible al costo de los prospectos, donde aumentar en un 1% el costo de la captación de prospectos puede impactar negativamente en un 14% el VAN del negocio. Por el lado del costo de los referidos tiene una sensibilidad menor donde aumentar en un 5% en costo de los referidos puede impactar en un 5% negativamente el VAN del negocio, mientras que el costo operativo de una célula también es sensible donde un aumento del 5% en los costos operativos puede impactar negativamente en un 14% el VAN del proyecto. El análisis más importante realizado corresponde a la sensibilidad de los precios del proyecto, donde basta disminuir los precios en más de 2% para hacer no factible el proyecto, lo que evidencia que los precios seleccionados son altamente competitivos al punto de ser peligrosamente económicos, dada esta situación se establece que aumentar los precios de los servicios dependiendo de las condiciones económicas es una estrategia factible y rentable para abordar escenarios complejos o negativos durante le ejecución del negocio, dado que aún existe bastante margen para aumentar los precios y mantenerse competitivos.

Para concluir y basándonos en los resultados del plan de negocios, desarrollar una agencia de diseño gráfico es un proyecto factible y rentable para un horizonte de 5 años, pero no se recomienda para horizontes menores de tiempo, dado que para alcanzar una eficiencia operativa el modelo de negocios definido tarda tiempo en volverse eficiente.

7. Recomendaciones

Debido a los múltiples riesgos presentes en la actualidad económica el proyecto fue diseñado tomando en consideración múltiples situaciones de incertidumbre, por lo que en situaciones económicamente estables se pudieron haber planteado opciones más agresivas y rentables en el diseño del plan, pero como todos los proyectos deben ser planteados en un contexto, momento y lugar, la presente evaluación cumple su objetivo de superar la TIR, generar un modelo de negocios rentable y con indicadores sobre la industria.

Un factor importante que puede ser considerado dentro del proyecto y podría abrir mejor bastante la escalabilidad del proyecto es extender este trabajo de tesis y el modelo de negocios a un contexto internacional, de forma de poder utilizar los recursos de diseño fuera de Chile, los cuales son más económicos que los nacionales y adicionalmente vender servicios a empresa de Europa y Estados Unidos, entregando servicios a un mercado potencial mucho más grande que el Chileno por el lado de demanda, adicionalmente por el lado de la oferta se pueden obtener recursos y diseñadores bastante más económicos fuera de Chile gracias al tele trabajo. Por lo que se recomienda realizar una nueva evaluación a esta investigación con el objetivo de determinar si es posible extender el modelo internacionalmente y determinar si es más atractivo abrir las fronteras de la empresa desde el comienzo.

Para esto se debe generar un nuevo plan de ventas y un nuevo plan de operaciones, el cual considere trabajar con dotación de cualquier parte del mundo y extender los horarios de trabajo de la mesa de ayuda para cubrir una mayor disponibilidad horaria, adicionalmente debido a que el modelo de negocios planteado se vuelve más atractivo con el tiempo se recomienda expandir el horizonte de evaluación a 7 años.

8. Glosario

B2B: Business to Business (Negocios entre empresas).

B2C: Business to Customer (Venta a cliente final)

PDCA: Plan, Do, Check, Act. (Planificar, Hacer, Chequear, Actuar)
PYME: Pequeñas y medianas empresas.
UF: Unidad de Fomento (Tipo de cambio chileno que considera inflación).
CLP: Chilean Peso (Peso Chileno).
IA: Inteligencia artificial.
USD: United States Dollar (Dolar Americano)
CNC: Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo.
CPM: Costo por mil. (Costo por mil impresiones)
ACHIGA: Asociación Chilena de Gastronomía)
SEM: Search engine marketing (Marketing de motores de búsqueda)
HH: Hora hombre de trabajo.
SII: Servicio de impuestos internos.
SAAS: Software as a service (Software como un servicio)
FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
CAPM: Capital asset pricing modelo (modelo para evaluación de activos)
MM\$: Millones de pesos chilenos.
PESTEL: Político, Económico, Social, Tecnológico, Económico y Legal.
VUCA: Volatility (Volatilidad), Uncertainty (Incertidumbre), Complexity (Complejidad), Ambiguity (Ambigüedad).
TIR: Tasa Interna de Retorno.
IVA: Impuesto al valor agregado.
COVID-19: Enfermedad por coronavirus de 2019.
BPMN: Business Process and Notation.
INAPI: Instituto Nacional de Propiedad Intelectual.
VAN: Valor actual neto.
PRI: Periodo de recuperación de la inversión.
PRID: Periodo de recuperación de la inversión descontado.
EBITDA: Earnings before interests, taxes, depreciation and amortization. (Utilidades antes de impuestos, intereses, depreciación y amortización)
ERP: Enterprise Resource Planing.

9. Bibliografía y referencias

[1] Adobe. 2018. Digital Intelligence Briefing: 2018 Digital Trends. 19p. [en línea] <<https://www.adobe.com/content/dam/acom/en/modal-offers/pdfs/0060629.en.aec.whitepaper.econsultancy-2018-digital-trends-US.pdf>> [consulta: 19 de septiembre de 2021]

[2] Ibisworld. 26 de Mayo de 2021. Global Graphic Designers – Market Size 2004-2027. [en línea] <<https://www.ibisworld.com/global/market-size/global-graphic-designers/>> [consulta: 19 de septiembre de 2021]

[3] Ibisworld. 26 de Mayo de 2021. Global Graphic Designers Industry – Market Research Report. [en línea]

<<https://www.ibisworld.com/global/market-research-reports/global-graphic-designers-industry/>> [consulta: 19 de septiembre de 2021]

[4] Servicio de Impuestos Internos. 2022. Estadísticas de Empresas. [en línea]. <https://www.sii.cl/sobre_el_sii/files2022/202112_PUB_GEN_RUBR.xlsb> [consulta: 3 de marzo de 2022].

[5] Mi Futuro. 2021. Estadísticas Diseño Gráfico Numero de Titulados 2019. [en línea] <<https://www.mifuturo.cl/buscador-de-estadisticas-por-carrera/>> [consulta: 10 de abril de 2023]

[6] Talent. 2023. Salario medio para Diseñador Gráfico en Chile 2023 [en línea] <<https://cl.talent.com/salary?job=dise%C3%B1ador+gr%C3%A1fico>> [consulta: 19 de marzo de 2023]

[7] Achiga. 22 de Febrero de 2022. Ventas de servicio de comida rápida cierran el 2022 con un alza del 24,7%. [en línea] <<https://www.achiga.cl/2023/02/22/ventas-de-servicio-de-comida-rapida-cierran-el-2022-con-un-alza-del-247/>> [consulta: 26 de febrero de 2023]

[8] Achiga. 10 de Agosto de 2022. Indicador de Comida de Servicio rápida. [en línea] <<https://www.achiga.cl/wp-content/uploads/2022/08/10.08.22-Informe-Comida-S-Rapido-2-Trimestre-2022.pdf>> [consulta: 22 de diciembre de 2022]

[9] Biobío Chile. 23 de Marzo de 2022. Delivery de alimentos un mercado en ascenso. [en línea] <<https://www.biobiochile.cl/noticias/opinion/tu-voz/2022/03/23/delivery-de-alimentos-un-mercado-en-ascenso.shtml>> [consulta: 11 de junio de 2022]

[10] America Retail. 16 de Diciembre de 2021. Comida rápida por delivery creció 175% en el último año, según Rappi Chile. [en línea] <<https://www.america-retail.com/chile/comida-rapida-por-delivery-crecio-175-en-el-ultimo-ano-segun-rappi-chile/>> [consulta: 21 de junio de 2022]

[11] SEMRush. 2023. Content Marketing Statistics. [en línea] <<https://www.semrush.com/blog/content-marketing-statistics/>> [consulta: 12 de abril de 2023]

[12] F.J. Aguilar. 1967. Scanning the Business Environment. New York., Mac Millan Co.

[13] Bennet, Nathan y Lemoine, G. James. 2014. What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. Atlanta, Business Horizons.

[14] Porter, M. 1980. Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Simon and Schuster, 2008.

[15] Yolles, M. 2008. Competitive Advantage and the Complexity Perspective. Liverpool, Centre for the Creation of Coherent Change & Knowledge (C4K).

[16] Pickton, D. y Wright, S. 1998. What's SWOT in Strategic Analysis. Leicester, Journal of Strategic Change. Vol. 7, No. 2, pp. 101-109.

[17] Barrow, C., Barrow, P. y Brown, R. 1998. The business plan workbook. Kogan Page.

[18] Malhotra, Naresh K. 2008. Investigación de Mercados. Pearson educación, 2008.

[19] Osterwalder, A. y Pigneur, Y. 2010. Business Model Generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, 2010.

[20] Fitch Solutions. 2021. Chile Country Risk Report. [en línea] <<https://store.fitchsolutions.com/all-products/chile-country-risk-report>> [consulta: 28 de septiembre de 2021]

[21] Fealy, Liz y Feinsod, Roselyn. 2022. Work reimagined: How to prepare for "renaissance and recommitment": Ernst & Young. 2022 Work Reimagined Survey. [en línea] <https://www.ey.com/en_gl/webcasts/2022/05/work-reimagined-how-to-prepare-for-renaissance-and-recommitment> [consultura: 14 de abril de 2023]

[22] New York Times. 2021. The world's top central bankers see supply chain problems prolonging inflation. [en línea] <<https://www.nytimes.com/2021/09/29/business/central-bankers-supply-chains-inflation.html>> [consulta: 29 de septiembre de 2021]

[23] Banco Central de Chile. 2022. Informe de política monetaria: Diciembre 2022. [en línea] <https://www.bcentral.cl/documents/33528/3909352/IPoM_Diciembre_2022.pdf/6b587a23-6c5c-b0a2-2510-5ae1cbf8e117?t=1670375418407> [consulta: 15 de abril de 2023]

[24] Web Strategies Inc. 2022. How Much Should You Budget For Marketing In 2023? [en línea] <<https://www.webstrategiesinc.com/blog/how-much-budget-for-online-marketing#:~:text=Percentage%20Of%20Marketing%20Budget%20Spent%20On%20Digital,-Digital%20spend%20is&text=While%20a%20recent%20Forrester%20Research,growth%20plans%2C%20and%20local%20market>> [consulta: 15 de abril de 2023]

[25] Serrano, Andrea (Lizama Abogados). 2020. Columna de interés laboral: ¿Permite nuestra actual legislación laboral prestar servicios desde el extranjero para una empresa Nacional? [en línea] <https://www.lizamabogados.cl/wp-content/uploads/2020/12/Columna-Teletrabajo_Andrea_Serrano.pdf> [consulta: 29 de septiembre de 2021]

[26] Cámara de Comercio de Santiago. 2022. Comité de Personas de la CCS explica alcances de la nueva ley de migraciones en la contratación de extranjeros. [en línea] <<https://www.ccs.cl/2022/08/09/comite-de-personas-ccs-explica-alcances-nueva-ley-migraciones-contratacion-extranjeros>> [consulta: 29 de septiembre de 2021]

[27] Carter, Rebekah (Findstack). 2021. The Ultimate List of Graphic Design Statistics for 2021. [en línea] <<https://findstack.com/graphic-design-statistics/>> [consulta: 29 de septiembre de 2021]

[28] Khoja, Nadja (Venngage). 2022. 16 Visual Content Marketing Statistics to Know for 2022. [en línea] <<https://venngage.com/blog/visual-content-marketing-statistics/>> [consulta: 15 de abril de 2023]

[29] Fluckinger, Don (Tech Target). 2023. Digital marketing tips for growth amid economic uncertainty. [en línea] <<https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/feature/Digital-marketing-tips-for-growth-amid-economic-uncertainty>> [consulta: 15 de abril de 2023]

[30] Cámara de Comercio de Santiago, PMG Chile y CORFO. 2021. Índice de transformación digital de empresas. [en línea] <<https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2021/10/ITD2021-final.pdf>> [consulta: 15 de abril de 2022]

[31] Gartner. 2021. How CMOs Are Spending Their Marketing Budget – and What It Means for You. [en línea] <<https://www.gartner.com/en/marketing/research/annual-cmo-spend-survey-research>> [consulta: 15 de abril de 2022]

[32] Bernal, J. 2013. Ciclo PDCA. [en línea] <<https://www.pdcahome.com/5202/ciclo-pdca/>> [consulta: 2 de diciembre de 2021]

[33] Emprende.cl. 2022. Selección de Personal. [en línea] <https://www.emprende.cl/seleccion_de_personal/> [consulta: 16 de abril de 2023]

[34] Regus. 2023. Espacio de Oficina en Santiago. [en línea] <https://www.regus.com/es-mx/chile/santiago?gclid=Cj0KCQjw_r6hBhDdARIsAMIDhV9xC3qXXSS5fBVMzEtRTwUCgHoAP0MY4atIloxERLnEVBhLw21R0rsaAqw-EALw_wcB&gclid=aw.ds> [consulta: 16 de abril de 2023]

[35] ThinkImpact. 2023. B2B Referral Statistics. [en línea] <<https://www.thinkimpact.com/b2b-referral-statistics/#:~:text=B2B%20referrals%20provide%2030%25%20more,marketing%20at%20virtually%20no%20cost.>> [consulta: 16 de abril de 2023]

[36] Handley, Rachel (SemRush). 2023. The Marketing Funnel: What It Is & How It Works. [en línea]

<<https://www.semrush.com/blog/marketing-funnel/>> [consulta: 16 de abril de 2023]

[37] Sakas, Karl (Sakas and Company). 2023. Cost of Marketing benchmarks: How much should agencies spend on their own self-marketing? [en línea] <<https://sakasandcompany.com/agency-cost-of-marketing/#:~:text=You%20can%20calculate%20cost%20of,independent%20agency%20under%20100%20employees>> [consulta: 16 de abril de 2023]

[38] AD Latina. 2022. La inversión publicitaria en medios en Chile aumentó 27%. [en línea] <<https://www.adlatina.com/medios/la-inversion-publicitaria-en-medios-en-chile-aumento-27#:~:text=La%20Asociaci%C3%B3n%20Chilena%20de%20Agencias,6%25%20versus%20igual%20periodo%202021.>> [consulta: 16 de abril de 2023]

[39] Go Convert. 2022. Lead Generation in Chile. [en línea] <<https://www.letsigoconvert.com/international-marketing/lead-generation-in-chile>> [consulta: 16 de abril de 2023]

[40] Marketing Charts. 2017. Cost per Lead (CPL) Benchmarks, by Industry, Revenue and Company Size. [en línea] <<https://www.marketingcharts.com/customer-centric/lead-generation-and-management-79707>> [consulta: 16 de abril de 2023]

[41] Bernazzani, Sophia (Hubspot). 2012. Cross-Selling and Upselling: The Ultimate Guide. [en línea] <<https://blog.hubspot.com/sales/cross-selling>> [consulta: 16 de abril de 2023]

[42] Serrano, Stephan (Barilliance). 2021. Dos formas de calcular la tasa de retención de clientes o CRR. [en línea] <<https://www.barilliance.com/es/dos-formas-de-calculer-la-tasa-de-retencion-de-clientes-o-crr/>> [consulta: 16 de abril de 2023]

[43] Statista. 2023. Digital Advertising - Chile. [en línea] <<https://es.statista.com/outlook/dmo/digital-advertising/chile/>> [consulta: 16 de abril de 2023]

[44] Servicio de Impuestos Internos. 2017. Impuesto a la Renta de Primera Categoría. [en línea] <https://www.sii.cl/ayudas/aprenda_sobre/3072-1-3080.html> [consulta: 16 de abril de 2023]

[45] Banco Central de Chile. 2023. Impuesto a la Renta de Primera Categoría. [en línea] <<https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/banco-central-publico-informe-de-politica-monetaria-de-marzo-de-2023#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20finalizar%C3%A1%202023%20en,prevista%20en%20el%20IPoM%20anterior>> [consulta: 16 de abril de 2023]

[46] Damodaran, Aswath. 2023. Margins by Sector. [en línea] <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/margin.html> [consulta: 16 de abril de 2023]

[47] CNC. 2022. Índice de informalidad en E-commerce. [en línea] <<https://www.cnc.cl/wp-content/uploads/2022/09/Informalidad-en-el-Comercio-Electronico-Segundo-Trimestre-2022.pdf>> [consulta: 16 de abril de 2023]

[48] Berkowitz, Jason (Break the Web). 2023. Agency Boutique Agency vs. Full-Service Agency: Which Is Better? [en línea] <<https://breaktheweb.agency/agency/boutique-agency-vs-full-service-agency/>> [consulta: 16 de abril de 2023]

[49] Dourado, Danila. 2015. Los modelos de negocios de las agencias creativas digitales de Brasil y España: un estudio exploratorio basado en la metodología Business Model Canvas. Tesis (Doctorado en Investigación en Medios de Comunicación de la Universidad Carlos III de Madrid). Madrid, España. Universidad Carlos III de Madrid, Departamento de periodismo y comunicación audiovisual, 2015. 9h. [en línea] <<https://core.ac.uk/download/pdf/44309865.pdf/>> [consulta: 16 de abril de 2023]

10. Anexos

Anexo A: Justificación y estadísticas

Este trabajo se puede justificar con argumentos por el lado del diseño gráfico y también con argumentos del mercado objetivo (comida rápida), los cuales servirán de base para la realización del plan de negocios.

Justificaciones del mercado del diseño gráfico:

Con respecto a la justificación de mercado del diseño gráfico se puede establecer que es un mercado grande a nivel global, el cual alcanzo los 41.800 millones de dólares en 2021, el cual continúa creciendo a una tasa de 5,1% [2].

También se puede comentar que es un servicio de alta demanda e impacto en las empresas, donde se estima que el 73% de las empresas decide invertir en diseño gráfico para diferenciarse y el 69% de estas logra superar sus metas comerciales [1], Otro dato de relevancia es que de acuerdo con un estudio de 2023 de SEM Rush un 69% de las compañías piensa aumentar sus inversiones en diseño gráfico y solo un 3% en

disminuirlas [11] por lo que es un servicio cuya demanda sigue tomando cada vez más importancia.

Por el lado de Chile, este mercado también ha obtenido un crecimiento y un tamaño considerable alcanzando ventas por 3.957 millones de UF en 2021 con un crecimiento del 7,7% desde el 2018 a 2021 [4]. Este crecimiento también se ha visualizado en el crecimiento del número de empresas que ofrecen diseño gráfico, las cuales alcanzaron las 4.231 empresas en 2021, lo que equivale a un crecimiento del 51% desde 2018.

En síntesis, se puede decir que el mercado del diseño gráfico es un mercado en crecimiento tanto nacional como internacionalmente, y se ha convertido en un servicio necesario y clave para las empresas como servicio a externalizar, adicionalmente como se mencionó en el capítulo 1.1 debido a la fragmentación de la industria y el aumento de egresados existe bastante mano de obra disponible para ser contratada.

Justificaciones del mercado de comida rápida:

Por el lado de la comida rápida, uno de los puntos centrales de este proyecto, es que ahora los ingresos de la comida rápida dependen en una parte importante de los canales no presenciales (25% del total de la venta [8]), Esta relevancia tomará aún más importancia en los próximos años, como se mencionó en una entrevista con la gerente de estudios de la CNC (**Anexo D**) donde se indica que la comida rápida ha superado a otras líneas de productos consideradas más digitales como el retail o los electrodomésticos en la venta digital, y que según sus estudios se espera que la venta internet siga creciendo un punto porcentual anual en los próximos años, ganando terreno por sobre la venta presencial.

Adicionalmente, como se estima en el **Anexo F**, se puede observar que la industria de la comida rápida ha crecido de forma acelerada en el número de empresas y ventas totales, donde por el lado de los ingresos ha experimentado un crecimiento real del 119% desde 2015 hasta el 2021 alcanzando ventas estimadas por 30.796.308 UF, mientras que el número de empresas de comida rápida crecieron de 11.026 a un valor de 19.634, lo que representa un crecimiento de un 78% en 5 años. Por lo que ha aumentado en gran cantidad los potenciales clientes de la agencia, generando una oportunidad importante para atender clientes con necesidades similares, y así obtener una masa crítica de clientes.

Otro de los puntos importantes de justificación para el proyecto se desprende de cómo ha aumentado el interés por delivery en Chile, una evidencia de esto es que gran parte de los consumidores chilenos compran comida rápida en mayor cantidad y frecuencia, donde en 2021

se registró que el chileno gastó un 20,7% más en su ticket promedio de comida rápida en delivery, esto de acuerdo a información de la cámara nacional de comercio (CNC) [9].

En conclusión, y en base a la información preliminar del mercado oferente y el mercado consumidor, se justifica explorar la oportunidad de diseñar un plan de negocios para una agencia que pueda satisfacer las nuevas necesidades de diseño y publicidad digital en el mercado de la comida rápida y al mismo tiempo aprovechar el exceso capacidad instalada del sector del diseño para ofrecer a los clientes los servicios que necesitan.

Anexo B: Uso de entrevistas mediante escalonamiento

La técnica consiste en entrevistas mediante escalonamiento consiste en:

Paso 1: Preguntar primero que productos o servicios prefieren en un mercado en partículas, y preguntar en específico los atributos de porque prefieren ciertos servicios a otros. Se obtiene de este paso un listado de atributos (o motivaciones).

Paso 2: Una vez obtenido el listado de atributos, se debe realizar la pregunta de porque prefieren ciertos atributos por sobre otros y entender porque los consideran atributos valiosos (razón de preferencia del atributo).

Paso 3: Luego, una vez que tenemos los motivos de los atributos, se puede preguntar de porque personalmente tienen esos motivos. Se obtienen rasgos del cliente.

Paso 4: Se recopilan características del usuario o cliente en base a los motivos levantados del paso anterior, y se construye un perfil.

Ejemplo práctico de la técnica:

Paso 1:

Pregunta 1 - ¿Qué servicios prefieres a la hora de almorzar en tu trabajo?

Respuesta Cliente:

"Prefiero las aplicaciones de delivery que salir a comer o traer comida desde la casa."

Pregunta 2 - ¿Qué es lo que te gusta de una aplicación de delivery?

Respuesta Cliente:

"Las aplicaciones de delivery las prefiero porque son rápidas (atributo 1), puedo programarlas (atributo 2) y me permite pagar con tarjeta de crédito (atributo 3)."

Atributos:

- *Servicio rápido.*
- *Servicio Programable.*
- *Servicio se puede pagar con tarjeta de crédito.*

Paso 2:

Pregunta 3 - ¿Por qué es importante que el servicio sea rápido? (atributo 1) ¿Por qué es necesario poder programar un pedido? (atributo 2) ¿Por qué crees que se debería ofrecer la posibilidad de pagar con tarjeta de crédito? (atributo 3)

Respuesta Cliente:

*"Me gustan las aplicaciones rápidas porque **tengo poco (1) tiempo y no me gusta esperar (2)** en filas. Me gusta programar los pedidos **para no improvisar mis horarios de comida (3)**, me ordena. Me gusta pagar con tarjeta de crédito porque me gusta tener todos mis gastos en un solo lugar, organizo mejor mis gastos, **me siento en control (4)**."*

Atributos – Razón de preferencia:

- *Servicio rápido – tiene poco tiempo*
- *Servicio Programable – no le gusta esperar, no quiero improvisar mis horarios de comida*
- *Servicio se puede pagar con tarjeta de crédito – quiere sentirse en control de sus finanzas*

Paso 3:

Pregunta 4 - ¿Por qué tienes poco tiempo?, ¿Por qué no te gusta esperar?, ¿Por qué te gusta sentirte en control financiero?

Atributos – Razón de preferencia – Rasgos del cliente:

- *Servicio rápido – tiene poco tiempo – Es un cliente ocupado*
- *Servicio Programable – no le gusta esperar, no quiero improvisar mis horarios de comida – Es un cliente impaciente.*

- *Servicio se puede pagar con tarjeta de crédito – quiere sentirse en control de sus finanzas – Es un cliente que no quiere gastar en exceso por comida.*

Paso 4:

Se construye el perfil del cliente:

Perfil:

El cliente de este servicio es una persona ocupada, con trabajos exigentes, que no lo permiten esperar o ser poco planificados, es por esto que prefieren aplicaciones ordenadas, para llevar tanto el orden de su horario como sus finanzas personales.

Se realizó una entrevista con Bernardita Silva la gerente del Departamento de Estudios de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Chile (CNC), el cual es el organismo que entrega los principales indicadores de comida rápida a Achiga (Asociación Chilena de Gastronomía) y a los medios nacionales.

En la entrevista se tocaron los siguientes temas:

1) ¿Qué se considera un servicio de comida rápida? ¿Cómo se obtienen los indicadores de comida rápida en Chile?

En la conversación con Bernardita nos comenta que los indicadores de comida rápida se obtienen de una subconjunto o base significativa de empresas formales las cuales se auto denominan empresas de comida rápida, por lo tanto, los indicadores no se obtienen de todas las empresas.

El mercado de la comida rápida se puede catalogar como un subgrupo del conjunto de las empresas denominadas con el código 56100 del Servicio de Impuestos Internos, catalogadas como actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas, pero en este segmento no debemos considerar las empresas de restaurant “de mantel largo” que se especializan en la experiencia de compra en el local físico o comida gourmet.

Figura 37: Códigos de actividad económica SII.

Código	ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS	Afecto a IVA	Categoría Tributaria	Disponible Internet
561000	ACTIVIDADES DE RESTAURANTES Y DE SERVICIO MÓVIL DE COMIDAS	si	1	Si

Fuente: Tabla de los códigos de actividad económica, Elaboración propiedad del servicio de impuestos internos.

Debido a esto, nos comenta que para obtener datos de comida rápida para el 2021 la información específica se debe estimar debido a que desde el 2015 no existe la comida rápida como código del SII.

Figura 38: Códigos de actividad económica SII denominación antigua.

Código Antiguo	Descripción Antigua	Código Nuevo	Descripción Nueva
552010	Restaurantes	56100	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas
552020	Establecimientos de comida rápida (bares, fuentes de soda, gelaterías, pizzerías y similares)	56100	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas

Fuente: Tabla de los códigos de actividad económica denominación antigua, Elaboración propia.

Por lo que se conversó que se pueden utilizar los datos del código antiguo de comida rápida (552020) para encontrar una proporción adecuada de empresas de comida rápida sobre el código actual que es más general, y que ahora abarca también las empresas de tipo restaurant.

Encontrando esta proporción se podrá obtener tanto la venta como el número de empresas de comida rápida.

2) ¿Qué información se considera para la generación de los indicadores en el mercado de comida rápida?

Las empresas informales no se consideran para información de crecimiento ni de ventas del mercado de comida rápida, solo las empresas formalizadas.

3) ¿Cómo obtienen la información de la boleta promedio?

La boleta promedio en el tercer cuarto de 2023 Chile equivale a \$8.043 pesos por boleta, el cual se obtiene promediando el valor promedio de boleta de cada local.

Esto se realiza de esta forma para evitar que los locales que vendan muchas boletas sean sobre estimados, por lo tanto, se realiza este indicador mediante el promedio de las boletas promedios.

4) ¿Cómo esperan que se de ahora en adelante la proyección de la venta digital en el sector de comida rápida, considerando que el sector sufrió una transformación acelerada? ¿Se espera más gasto publicitario por estas empresas?

Actualmente en el 2022 el 25% de la venta de la comida rápida es venta digital, lo que fue represento un crecimiento muy acelerado debido al efecto pandemia. La expectativa que tiene la CNC es que este valor fue un resultado de la emergencia global y ahora pasará a una etapa de crecimiento "valle", creciendo un 1% estimado anual. Respecto al gasto en publicidad digital, esto debería crecer en al menos un valor cercano al crecimiento de nuevas empresas de comida rápida que se encuentran emergiendo, esto principalmente se debe a que todas las nuevas empresas deberán invertir en sus canales digitales, porque ahora es considerado un requisito mínimo en la comida rápida, por lo tanto, a mayor número de empresas existirá más gasto de publicidad y diseño en el sector.

5) ¿Qué significa el indicador same store sales (local equivalente) en comida rápida?

Este indicador nos dice como han crecido los locales como entidades independientes, a diferencia del crecimiento que se puede lograr a través de la apertura de más locales. Este valor es importante dado que sirve para saber si el rendimiento por local ha crecido o disminuido, este valor nos indica que tan eficiente o atractivo es abrir un nuevo local.

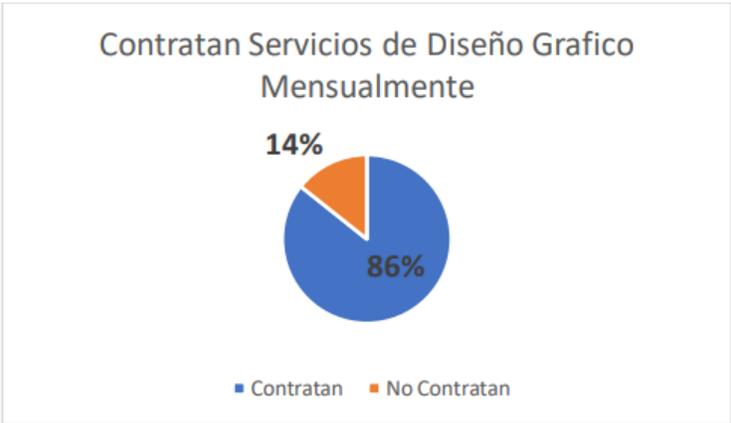
Anexo C: Entrevistas y encuestas a locales de comida rápida.

Para obtener información de los servicios que contrata el mercado de comida rápida a las agencias de diseño se entrevistaron exitosamente 28 empresas de comida rápida, 26 de forma presencial y 2 de forma remota mediante una encuesta.

De los primeros resultados obtenemos que el 86% de los entrevistados ya contrata servicios mensuales de diseño gráfico o tiene un presupuesto

destinado a esta actividad, ya sea mediante agencias, freelancers o tienen una persona interna contratada. El resto no lo considera como una actividad constante y lo realiza solo cuando sea necesario.

Figura 39: Contratación de servicios mensuales.



Fuente: Grafico de resultado de las entrevistas, Elaboración propia.

Es importante entender que de todos los entrevistados, si un cliente no contrataba de alguna forma diseño gráfico, tampoco le interesaba ninguno de los otros servicios asociados, por lo tanto, podemos considerar que el diseño gráfico es un servicio base a la hora de la promoción digital.

Figura 40: Contratación de servicios adicionales.

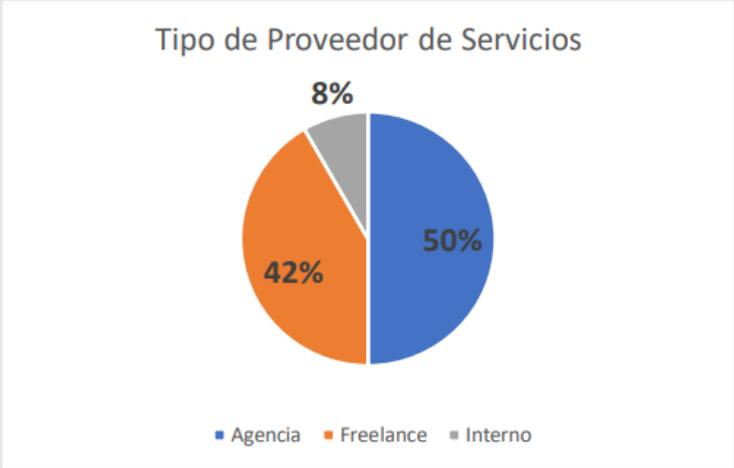
Servicios Adicionales				
Diseño	Redes	Interacción con clientes	Historias / Reels	Fotografía
86%	54%	36%	21%	14%

Fuente: Grafico de resultado de las entrevistas, Elaboración propia.

En las entrevistas se le pregunto a las empresas que otros servicios vienen incluidos en sus planes de diseño o que otros servicios contratan a las agencias, de los cuales los más recurrentes correspondía a la publicación planificada en redes sociales, la interacción con los clientes para preguntas frecuentes o atención de solicitudes, las historias o reels y servicios de fotografía. Tomando en consideración esta información también de la misma data podemos determinar que los clientes contratan a sus proveedores un promedio de 2,1 servicios por cada cliente, por lo tanto, es probable que al momento de contratar un servicio principal luego aumenten el plan para incluir más de un servicio.

Además, se preguntó quién es el que entrega este tipo de servicios a su empresa de los cuales se obtuvo que el 50% de los entrevistados optaba por agencias, un 42% por freelancers y solo un 8% internalizaba estos servicios.

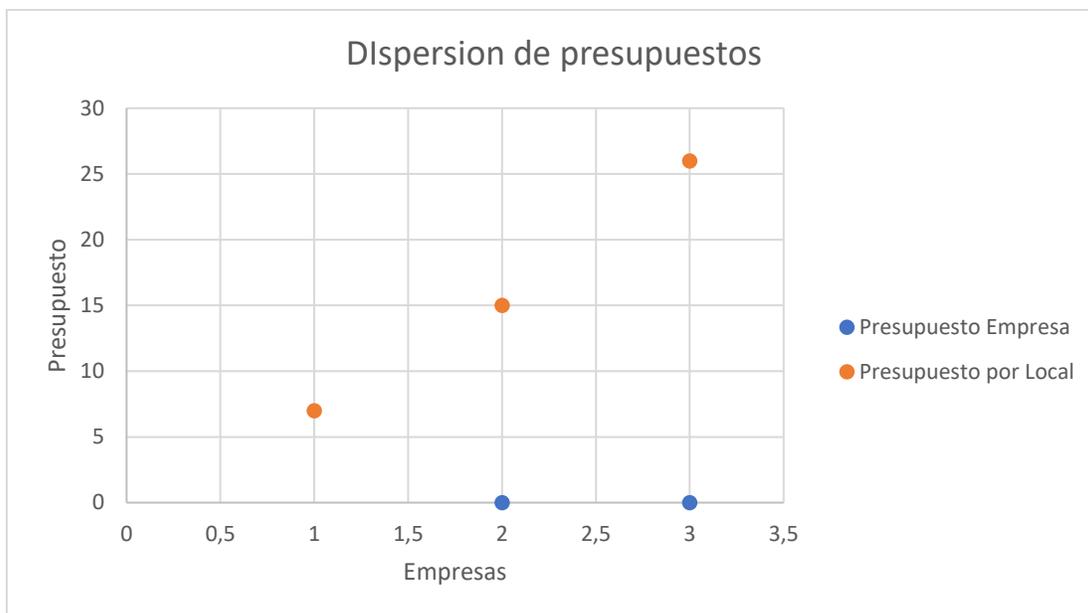
Figura 41: Tipo de proveedor de servicios.



Fuente: Grafico de resultado de las entrevistas, Elaboración propia.

Adicionalmente, se indago en los presupuestos asignados para este tipo de servicios, donde se obtuvo que en promedio las empresas gastan 456.786 pesos para este tipo de servicios, pero en las entrevistas se encontraron casos donde los presupuestos eran bastante más altos que otras, por lo que se dividió los presupuestos por la cantidad de locales, lo que suavizo mucho la dispersión de los presupuestos alcanzando un promedio de 193.058 pesos por local. Por lo que podemos considerar que este es un precio promedio de un plan de diseño gráfico.

Figura 42: Dispersión de presupuestos.



Fuente: Grafico de resultado de las entrevistas, Elaboración propia.

En base a las entrevistas realizadas a los locales de comida rápida se encontraron puntos frecuentes en las conversaciones que indican el comportamiento de este mercado al momento de contratar servicios de diseño gráfico, para esto se realizó una síntesis de los principales puntos levantados en las entrevistas.

Punto 1- Situación económica 2022 y problemas sociales

Las empresas comentan que debido a situación económica (2022) muchos locales han debido disminuir su gasto mensual en diseño o redes sociales a pesar de que han tenido buenos resultados en la pandemia al invertir en estos, esto se debe principalmente el aumento de los costos de mantenimiento de operar un local, lo que los ha obligado a cortar presupuestos en múltiples servicios externos, ahora es importante considerar que la mayoría contrata servicios mensuales de estos servicios pero ha debido bajar el alcance de estos servicios para recortar costos.

Adicionalmente comentar que las empresas indican que han sido golpeadas por los procesos electorales y los estallidos sociales, por lo tanto, no han podido realizar grandes inversiones ni han podido ahorrar fondos debido a la destrucción de sus activos o la sensación de inseguridad de los locales a la hora de invertir, por lo tanto la mentalidad actual es mas de sobrevivir la situación actual para luego invertir en el futuro, por lo tanto no pueden destinar los presupuestos que idealmente tendrían en condiciones normales de mercado, aun mas con el efecto de la inflación que se ha acentuado en 2022.

Punto 2 – Empresas más pequeñas se ven obligadas a optar por freelancers

Las empresas con menor presupuesto manifiestan que han tenido que optar por contratar freelancers o diseñadores particulares referenciados debido a que los planes de las agencias son muy especializados y sus valores son mayores que sus presupuestos, debido a esto estas empresas han debido optar por servicios externalizados más informales, las empresas comentan que los planes ofrecidos por la mayoría de las agencias tienen alcances más grandes de lo que necesitan, por lo que han tenido que optar por cualquier opción más económica, dado que para las empresas ahora los servicios de diseño corresponden a un servicio obligatorio, por lo que tienen que tener un servicio contratado si o sí.

Punto 3 – Relaciones con proveedores de diseño pueden ser de largo plazo

Los entrevistados comentan que normalmente estos servicios contratados los mantienen con los proveedores por más de un año y normalmente solo por problemas financieros estos servicios los dan de baja, incluso con freelancers pueden tener servicios que duran más de un año.

Estas relaciones cliente-proveedor normalmente se estrechan lo que termina que las empresas comiencen a solicitar nuevos servicios adicionales a los planes vigentes, por lo que comentan que los presupuestos asignados normalmente van aumentando a medida que empiezan a visualizar resultados positivos en el trabajo con el proveedor.

Punto 4 – Contrataciones y posibilidad de planes básicos

Uno de los puntos de mejora que levantan acerca de los freelancers y agencias de diseño es que los planes generalmente tienen alcances y precios base muy altos para iniciar un servicio, y además el tiempo que deben invertir para revisiones y reuniones también representa un costo para la empresa, las buenas experiencias que comentan los entrevistados apuntan hacia servicios simples y estandarizados, de forma que tanto la contratación como la operación con las agencias sea algo que no implique un gran esfuerzo ni costo para la empresa contratante.

Punto 5 – Cambio generacional

Los administradores de los locales y/o sus dueños comentan que un punto importante para la contratación de los servicios es el recambio generacional que está ocurriendo en este tipo de empresas, muchas de estas empresas el dueño era su padre o una persona sobre 60 años de edad que no estaba dispuesto a invertir nada en estos servicios, pero como ahora el rol de administrador ha caído en los hijos o personas más

jóvenes con capacidad de decisión, ahora pueden contratar estos servicios. Adicionalmente, muchos de los locales entrevistados han indicado que la inversión y los presupuestos a estos servicios corresponden a algo reciente (menor a 5 años), dado que antes la mayor parte del presupuesto solo estaba enfocado en la venta presencial y no se invertía suficiente en las plataformas no presenciales.

Punto 6 – Segmentación por servicios de interés

Dentro de las entrevistas podemos identificar ciertos segmentos claramente de acuerdo con su forma de abordar la contratación y su interés de los servicios.

- **Segmento tradicionalmente desactualizado:** Estas empresas generalmente tienen un dueño o administrador mayor en edad (sobre 50 o 60 años generalmente), estas declaran que siempre han hecho bien el trabajo por varios años y no existe necesidad para invertir en estas herramientas digitales, y si lo hacen lo ven como un gasto donde se debe invertir el mínimo para cumplir con la expectativa básica de los clientes. Este segmento prefiere invertir en el local físico y gráficas impresas, adicionalmente privilegia la venta offline por sobre la digital. Este segmento prefiere los servicios básicos de diseño gráfico, y evita el manejo de redes sociales de forma activa, por el lado de los servicios complementarios el de mayor interés corresponde a los servicios de fotografía y diseño de imágenes que puedan ser utilizados en monitores o pantallas físicas. 7 de las 28 empresas entrevistadas tenían este perfil.
- **Segmento de focalizados en venta:** Estas empresas entienden el valor de los servicios relacionados con agencias digitales, pero desean que el servicio a contratar sea algo estandarizado, directo donde ellos no tengan que invertir tiempo iterando con la agencia, dado que prefieren enfocarse en las ventas de su negocio, este tipos de empresas idealmente le gustaría externalizar la mayor cantidad de responsabilidad en el proveedor, idealmente prefieren precios variables donde al aumentar la venta el valor del servicio aumenta pero con un valor base bajo, así aseguran que tienen resultados buenos considerando el poco control que ejercen sobre el proveedor. Los servicios preferidos de este segmento además de los de diseño gráfico son el de manejo de redes sociales, y la atención y respuesta a los clientes mediante redes sociales. Este cliente debido a lo intenso de su operación prefiere enfocarse en el

negocio propio que ellos conocen, por lo tanto, sus estrategias de crecimiento van más enfocadas en volver más rentable y eficiente su operación corriente más que tener una gran fuerza publicitaria. 9 de los 28 entrevistados tenían este perfil.

- **Segmento de visionarios del marketing:** Estas empresas tienen una clara visión publicitaria y de marketing por lo que cotizaran exactamente los servicios que requieren, este tipo de clientes ejercen mayor control sobre la agencia, pero tienen una mayor disposición a pagar que los dos segmentos anteriores, este tipo de empresas generalmente tienen alguien interno de la empresa o alguno de los líderes con conocimiento de marketing para poder liderar esta visión con los proveedores. Este tipo de empresas prefiere contratar servicios generales de diseño y de manejo de redes, pero a diferencia del resto es común que realicen proyectos de marketing por lo que solicitan cotizaciones adicionales a los proveedores para estos proyectos o eventos que realizan durante el año. Debido a que estos clientes tienen mayores expectativas y esperan resultados más específicos, es común que soliciten feedback o reuniones constantes. Otro de los puntos a considerar que este tipo de empresas pueden solicitar ciertas cosas con mayor rapidez o urgencia que otros, dado que solo externalizan ciertos componentes de los servicios, es probable que otros proveedores o proyectos necesiten de servicios de forma repentina o no planificada. 6 de 28 empresas cumplen este perfil.
- **Segmento de full outsourcing:** Estas empresas entienden el valor de los servicios de las agencias digitales y los resultados que pueden crear en su empresa, pero a diferencia de la anterior están buscando una empresa que tome control completo de su área de marketing digital tanto en lo operacional como táctico, por lo tanto, entregan mayor flexibilidad al proveedor, pero también mayor responsabilidad porque algunas decisiones caerán sobre el proveedor. Este segmento además de estar interesado en servicios de diseño también está dispuesto a invertir en nuevas tendencias como reels e historias, dado que para ellos este es un motor para atraer clientes, por lo tanto, los servicios esperados son más de generar contenido y crear comunidad en internet para generar tráfico, lo que traerá mayores oportunidades de atracción de clientes. Este tipo de empresa también dentro de sus servicios de interés son apoyo

de diseño al sitio web, campañas de Google Ads o incluso apoyo sobre el diseño de material físico. 6 de 28 cumplen este perfil.

Punto 7 – Atributos y estado de digitalización

Basándose en las entrevistas realizadas se dejó registro de la cantidad de canales digitales que utilizan las empresas para promocionarse o vender, en base a estas características se puede notar que a medida que aumentan los canales utilizados también aumenta su presupuesto digital, así como su foco en la venta no presencial. Adicionalmente conversando con los representantes de las empresas se pudo definir el grado de digitalización de estas empresas.

Para esto se definieron los siguientes canales digitales:

- Sitio Web
- Whatsapp Web (Corporativo o Medio para Venta)
- Rappi
- Uber Eats
- Pedidos Ya
- Venta por Aplicación propia
- Venta o Promoción por Instagram
- Venta o Promoción por Facebook

Con todos estos potenciales canales también se definieron 3 clases de empresas

Digitalización Baja: Empresa tiene menos de 3 canales y su interacción digital y/o la empresa no genera contenido o es menor a una publicación mensual. 13 empresas cumplen esta categoría, con un presupuesto promedio de 98.462 pesos mensuales.

Digitalización Media: Empresa tiene 3 canales o más, y tiene una interacción mínima de un contenido mensual. 9 empresas cumplen esta categoría, con un presupuesto promedio de 252.778 pesos mensuales.

Digitalización Alta: Empresa tiene 4 canales o más y tiene al menos una interacción mínima de contenido semanal. 6 empresas cumplen esta categoría, con un presupuesto promedio de 1.450.000 pesos mensuales.

Como se puede ver a medida que la empresa aumenta su cobertura digital tanto a nivel de interacción, generación de contenido y canales de venta, su presupuesto digital aumenta considerablemente.

Anexo D: Entrevista con Gerenta de Estudios CNC

La técnica consiste en entrevistas mediante escalonamiento consiste en:

Paso 1: Preguntar primero que productos o servicios prefieren en un mercado en partículas, y preguntar en específico los atributos de porque prefieren ciertos servicios a otros. Se obtiene de este paso un listado de atributos (o motivaciones).

Paso 2: Una vez obtenido el listado de atributos, se debe realizar la pregunta de porque prefieren ciertos atributos por sobre otros y entender porque los consideran atributos valiosos (razón de preferencia del atributo).

Paso 3: Luego, una vez que tenemos los motivos de los atributos, se puede preguntar de porque personalmente tienen esos motivos. Se obtienen rasgos del cliente.

Paso 4: Se recopilan características del usuario o cliente en base a los motivos levantados del paso anterior, y se construye un perfil.

Ejemplo práctico de la técnica:

Paso 1:

Pregunta 1 - ¿Qué servicios prefieres a la hora de almorzar en tu trabajo?

Respuesta Cliente:

"Prefiero las aplicaciones de delivery que salir a comer o traer comida desde la casa."

Pregunta 2 - ¿Qué es lo que te gusta de una aplicación de delivery?

Respuesta Cliente:

"Las aplicaciones de delivery las prefiero porque son rápidas (atributo 1), puedo programarlas (atributo 2) y me permite pagar con tarjeta de crédito (atributo 3)."

Atributos:

- *Servicio rápido.*
- *Servicio Programable.*
- *Servicio se puede pagar con tarjeta de crédito.*

Paso 2:

Pregunta 3 - ¿Por qué es importante que el servicio sea rápido? (atributo 1) ¿Por qué es necesario poder programar un pedido? (atributo 2) ¿Por qué crees que se debería ofrecer la posibilidad de pagar con tarjeta de crédito? (atributo 3)

Respuesta Cliente:

*"Me gustan las aplicaciones rápidas porque **tengo poco (1) tiempo y no me gusta esperar (2)** en filas. Me gusta programar los pedidos **para no improvisar mis horarios de comida (3)**, me ordena. Me gusta pagar con tarjeta de crédito porque me gusta tener todos mis gastos en un solo lugar, organizo mejor mis gastos, **me siento en control (4)**."*

Atributos – Razón de preferencia:

- Servicio rápido – tiene poco tiempo*
- Servicio Programable – no le gusta esperar, no quiero improvisar mis horarios de comida*
- Servicio se puede pagar con tarjeta de crédito – quiere sentirse en control de sus finanzas*

Paso 3:

Pregunta 4 - ¿Por qué tienes poco tiempo?, ¿Por qué no te gusta esperar?, ¿Por qué te gusta sentirte en control financiero?

Atributos – Razón de preferencia – Rasgos del cliente:

- Servicio rápido – tiene poco tiempo – Es un cliente ocupado*
- Servicio Programable – no le gusta esperar, no quiero improvisar mis horarios de comida – Es un cliente impaciente.*
- Servicio se puede pagar con tarjeta de crédito – quiere sentirse en control de sus finanzas – Es un cliente que no quiere gastar en exceso por comida.*

Paso 4:

Se construye el perfil del cliente:

Perfil:

El cliente de este servicio es una persona ocupada, con trabajos exigentes, que no lo permiten esperar o ser poco planificados, es por esto que prefieren aplicaciones ordenadas, para llevar tanto el orden de su horario como sus finanzas personales.

Anexo E: Clasificación y tramos SII

Clasificación de 13 tramos

- 1) SIN VENTAS corresponde a contribuyentes cuya información tributaria declarada, no permite determinar un monto estimado de ventas.
- 2) MICRO 1 - 0,01 UF a 200 UF.
- 3) MICRO 2 - 200,01 UF a 600 UF.
- 4) MICRO 3 - 600,01 UF a 2.400 UF.
- 5) PEQUEÑA 1 - 2.400,01 UF a 5.000 UF.
- 6) PEQUEÑA 2 - 5.000,01 UF a 10.000 UF.
- 7) PEQUEÑA 3 - 10.000,01 UF a 25.000 UF.
- 8) MEDIANA 1 - 25.000,01 UF a 50.000 UF.
- 9) MEDIANA 2 - 50.000,01 UF a 100.000 UF.
- 10) GRANDE 1 - 100.00,01 UF a 200.000 UF.
- 11) GRANDE 2 - 200.000,01 UF a 600.000 UF.
- 12) GRANDE 3 - 600.000,01 UF a 1.000.000 UF.
- 13) GRANDE 4 - más de 1.000.000 UF.

Anexo F: Separación de información de comida rápida y restaurantes

Como se mencionó en el **Anexo D**, actualmente el Servicio de Impuestos Internos agrupa toda la información de la comida rápida y los restaurantes en un solo código 561000, pero hasta el 2015 esto no era así, existían los códigos por separado.

Por lo tanto, comparando ambas bases de información y utilizando indicadores exclusivos para la comida rápida podemos proyectar el tamaño del mercado de la comida rápida en Chile.

En 2015 existían 15.837 restaurantes y 11.026 establecimientos de comida rápida en la denominación antigua [34]. 26.674 empresas en la

denominación más general de venta de comidas. Existe una diferencia de 189 empresas entre estos valores, lo cual podemos asumir que estas fueron distribuidas a otro de los nuevos códigos relacionados con gastronomía. En base a esto sabemos que en el año 2015 de las 26.863 empresas 58,9% eran restaurantes y 41,1% de comida rápida, por lo que podemos usar esta proporción para estimar en 2021, cuantos restaurantes y comida rápida existen aproximadamente, tomando el dato del SII para 2021, el cual corresponde a 47.772 instituciones con el código 56.100, obtenemos un tamaño total de mercado de 19.634 empresas de comida rápida.

De este total de empresas de comida rápida, utilizando el porcentaje que representa cada segmento en ese momento, podemos estimar aproximadamente por segmento cuantas empresas existen en el sector de la comida rápida, obteniendo el siguiente resultado:

Figura 43: Estimación de número de empresas 2021.

SEGMENTO DE EMPRESAS	N 2015	%	N 2021 Estimado
SIN VENTAS / SIN INFORMACIÓN	784	7,11%	1.396
MICRO 1	4.102	37,20%	7.304
MICRO 2	2.665	24,17%	4.746
MICRO 3	2.463	22,34%	4.386
PEQUEÑA 1	542	4,92%	965
PEQUEÑA 2	256	2,32%	456
PEQUEÑA 3	144	1,31%	256
MEDIANA 1	42	0,38%	75
MEDIANA 2	19	0,17%	34
GRANDE 1	6	0,05%	11
GRANDE 2	3	0,03%	5
GRANDE 3	0	0,00%	-
GRANDE 4	0	0,00%	-

Fuente: Tabla de las estimaciones de participantes por segmento de ventas, Elaboración propia.

Por el lado de las ventas de acuerdo con información del SII del 2015 las ventas de comida rápida correspondían a un valor aproximado de 14.054.211 UF, lo que representa un 17% de las ventas del sector en 2015, mientras que la venta de los restaurantes corresponde a 68.473.937 UF.

Figura 44: Estimación de número de empresas y ventas 2021.

SEGMENTO DE EMPRESAS	N 2015	%	N 2021 Estimado	Ventas en UF
SIN VENTAS / SIN INFORMACIÓN	784	7,11%	1.396	0,0
MICRO 1	4.102	37,20%	7.304	314.880,0
MICRO 2	2.665	24,17%	4.746	979.438,7
MICRO 3	2.463	22,34%	4.386	2.922.230,0
PEQUEÑA 1	542	4,92%	965	1.865.727,1
PEQUEÑA 2	256	2,32%	456	1.800.592,1
PEQUEÑA 3	144	1,31%	256	2.183.155,8
MEDIANA 1	42	0,38%	75	1.514.934,6
MEDIANA 2	19	0,17%	34	1.273.253,1
GRANDE 1	6	0,05%	11	600.000,0
GRANDE 2	3	0,03%	5	600.000,0
GRANDE 3	0	0,00%	-	0,0
GRANDE 4	0	0,00%	-	0,0
	11.026	19634		14.054.211

Fuente: Tabla de las estimaciones de ventas por segmento de ventas, Elaboración propia.

Manteniendo esta proporción anterior, en 2021 el sector completo anoto ventas por 181.154.753 UF, por lo tanto, tomando como supuesto que los porcentajes de participación de la comida rápida se mantienen desde 2015 podríamos estimar que la comida rápida en 2021 en nivel de ventas este cercano a los 30.796.308 19.634 UF anuales. Lo que representa un crecimiento de 119% desde 2015 a 2021 para la comida rápida.

Anexo G: Entrevistas a agencias digitales – Operación y Servicios

Para obtener información de los servicios que ofrecen las agencias digitales, su funcionamiento y clasificación se entrevistaron a las siguientes agencias y/o freelancers del mundo del diseño gráfico:

- Digitalis
- DC Medios
- Cleos
- Degny Delgado (Freelancer)
- Inspiria
- Francys Martinez (Freelancer)

Las preguntas abordadas fueron:

- ¿Te identificas como algún tipo de agencia o proveedor de diseño en específico? ¿Cómo clasificarías las agencias de diseño gráfico?
- Describe los servicios principales ofrecidos por las agencias digitales y que valor entregan a los clientes según tu perspectiva.
- ¿Por qué los clientes contratan una agencia o freelancers?

- ¿Qué servicios son más valorados por los clientes? ¿Por qué?
- ¿Qué servicio se debería ofrecer más?
- ¿Puedes caracterizar tu cliente ideal? ¿Por qué son importantes estas características?
- ¿Cómo funciona la operación de una agencia?

Tema 1 - ¿Te identificas como algún tipo de agencia o proveedor de diseño en específico? ¿Cómo clasificarías las agencias de diseño gráfico?

En general los entrevistados se clasificaron como agencias 100% digitales o como agencias mixtas (material físico y digital), haciendo énfasis que les gustaría especializarse en algún segmento o servicio en específico, pero para esto comentan que es necesario una mayor inversión para lograr esta especialización, y debido a las condiciones económicas actuales la mayoría de las agencias entrega una gama de servicios muy amplia para satisfacer las necesidades de los clientes y tomar la mayor cantidad de trabajos o clientes posibles, aunque estos puedan representar una rentabilidad menos.

La limitante principal al momento de ofrecer servicios a los clientes son los servicios relacionados con material físico, dado que estos al necesitar de infraestructura física e inversiones mayores algunos proveedores descartan completamente la entrega de estos servicios y prefieren recurrir al uso de partners la entregar esos servicios.

Adicionalmente, se comenta que los servicios más rentables son lo de mayor especialidad dado que se puede cobrar un mayor precio, por lo que estas empresas están buscando la forma de como especializarse para obtener un prestigio mayor y enfocarse en un conjunto de servicios más limitado, dado que según su experiencia a mayor número de servicios menor calidad en los entregables y menor margen por servicio.

Entendiendo esta realidad de mercado, podemos reutilizar la catalogación clásica de las agencias digitales, divididas en agencias full-service (entregan múltiples servicios) y agencias boutique (especializadas en un servicio o mercado en particular) [48], pero para este trabajo en particular se agregará un segmento adicional, el cual incluirá a las agencias que también entregan servicios físicos además de digitales, las cuales se pueden llamar agencias mixtas, esta división en 3 tipos de empresas fue planteada por Danila Dourado como tesis doctoral acerca de los modelos de negocios de las agencias digitales [49], por lo que se utilizó este modelo dado que es relevante para el proyecto hacer la diferenciación con las agencias que son completamente digitales, dado

que en la comida rápida el material físico es relevante debido a que los locales son de uso constante por los clientes.

Tema 2 - Describe los servicios principales ofrecidos por las agencias digitales y que valor entregan a los clientes según tu perspectiva.

Los servicios principales que la mayoría de las agencias digitales ofrecen corresponde al diseño gráfico, páginas web y marketing digital a través de SEM. Otros servicios como fotografías, redes sociales y papelería son menos frecuentes, pero generalmente representan una rentabilidad mayor.

A continuación, se describirán los servicios principales ofrecidos, y el valor que entregan a los clientes:

Diseño gráfico: Corresponde a un servicio que tiene como foco la generación de graficas para cumplir un objetivo en particular, este objetivo puede ser crear o modificar un logotipo corporativo, generar piezas graficas para ser utilizadas tanto en medios físicos como digitales, crear graficas para ser usados en sitio web como vitrinas o banners, utilizar imágenes o fotografías como materia prima para editarlas y generar una pieza como material promocional, entre otras alternativas. Estos servicios se encuentran limitados a un número determinado de revisiones o ajustes y en promedio son servicios que deberían tardar un tiempo inferior a un mes.

Fotografía: Corresponde a un servicio que tiene como foco la realización de una o varias sesiones fotográficas para cumplir un objetivo en particular, este objetivo puede ser tomar fotografías a productos, generar materia prima para material publicitario, tomar fotografías del local, entre otras alternativas. Estos servicios se encuentran limitados a número de fotos, sesiones y una cantidad de horas definidas. En estos servicios los valores de traslados pueden ser incluidos como ser cobrados por separado dependiendo del alcance del servicio.

Página web: Corresponde al servicio de elaborar un sitio web para un cliente, ya sea en una plataforma estandarizada como wordpress o la elaboración de un sitio desde cero.

Este servicio está bastante alejado de las competencias de las agencias digitales, pero las empresas se ven obligadas de ofrecer este servicio a los clientes más pequeños que no tienen un sitio web mínimo para realizar campañas o hacer promoción digital, los entrevistados mencionan que

este servicio es poco rentable y complicado, dado que los clientes que los adquieren son empresas nuevas o sin experiencia por lo que les toma tiempo decidir lo que quieren ofrecer y como lo quieren ofrecer, por lo tanto simplemente se utiliza como un servicio para captar un nuevo cliente.

Papelería o servicios físicos: Corresponde a un servicio que tiene como foco el diseño y la impresión de material corporativo físico como tarjetas de presentación, folletos, carpetas, libretas o cualquier material promocional que puede ser distribuido de forma presencial.

Redes Sociales (Contenido y publicación): Corresponde a un servicio que tiene como foco la generación de contenido gráfico y la publicación planificada de material gráfico y escrito en las redes sociales de preferencia del cliente.

Community Manager: Es importante hacer una diferenciación entre la generación de contenido en las redes sociales y el community management, dado que esencialmente son dos actividades completamente distintas, que normalmente son contratadas de forma simultánea, pero no es necesario que ambas trabajen al mismo tiempo.

La generación de contenido en redes sociales tiene como alcance solo la generación gráfica y la publicación, mientras que el community management es la operación de la red social y el control de como la comunidad interactúa con la marca, por lo tanto, el foco es que las personas en la comunidad reciban respuestas rápidas y precisas, generando interacciones con la plataforma. Además de estudiar las tendencias de los clientes para aumentar las interacciones y generar contenido valioso para los seguidores. Además, en el segmento de la comida rápida se agrega la complejidad que es probable que los clientes soliciten precios o quieran comprar directamente por la red social por lo que la disponibilidad horaria y tiempos de respuesta deben ser más rápidos que en otras industrias.

SEM (Search Engine Marketing): El servicio de SEM corresponde al manejo de plataformas de publicidad de pago para realizar promoción en buscadores de internet, de forma de optimizar la búsqueda y permitir que los potenciales clientes de la empresa encuentren la marca que se quiere promocionar, este servicio normalmente se cobra como un porcentaje del

gasto total administrado en el buscador, de forma que entre mayor presupuesto es administrador mayor es el servicio que comisiona la agencia.

Servicios de consultoría: Corresponde a un servicio que tiene como foco entregar la guía estratégica de cómo abordar problemas o proyectos de alta complejidad desde un punto de vista de expertos en un tema o industria, por ejemplo: consultoría de como elaborar la imagen corporativa ideal de toda la compañía en una industria X, consultoría en como modificar el posicionamiento de la empresa a través de componentes gráficos y comunicativos.

Proyectos a la medida: Corresponde a un servicio que son por cotización y representan una combinación de uno o más servicios anteriormente mencionados con alcances más específicos y extensos, normalmente estos proyectos tardan más de 1 mes en finalizarse y requiere de un equipo integral para ser ejecutados.

Tema 3 - ¿Por qué los clientes contratan una agencia o freelancers?

Según los entrevistados al momento de decidir las empresas deciden contratar una agencia cuando necesitan responsabilidad y experiencia en un proyecto, de esta forma la empresa puede aportar ideas y propuestas de forma clara y con un objetivo definido. Adicionalmente si existe presupuesto suficiente las agencias te pueden entregar un grado de especialización más amplio que un freelancer porque puede tener distintos especialistas en distintos servicios, mejorando la calidad de los entregables, por otro lado las empresas prefieren freelancers cuando necesitan rapidez y flexibilidad, cuando no tienen clara la estrategia y pueden tardar varias iteraciones para encontrar lo que requieren, además los freelancers normalmente ofrecen costos más bajos.

Tema 4 - ¿Qué servicios son los más valorados por los clientes? ¿Por qué?

Los servicios más cotizados o solicitados son:

- Diseño grafico
- Páginas Web
- SEM

Pero al mismo tiempo son los con menor disposición a pagar por parte de los clientes, dado que existe una gran cantidad de oferentes.

En cambio, los servicios con mayor disposición a pagar corresponden a los servicios de redes sociales y los proyectos a la medida por cotización.

Tema 5 - ¿Qué servicio se debería ofrecer más?

Las agencias están de acuerdo que los servicios de videos cortos están generando mayor tráfico y mejores resultados que los contenidos estáticos, si bien son más costosos y no todas las agencias o freelancers realizan este tipo de contenidos, generan mucho mayor diferenciación a través de redes sociales que contenidos donde el cliente tiene que leer demasiado.

Tema 6 - ¿Puedes caracterizar tu cliente ideal? ¿Por qué son importantes estas características?

Las características más deseadas en un cliente para las agencias más allá de que si tienen presupuesto o no, son las siguientes:

- Cliente tenga claro su objetivo y el servicio que va a recibir.
- Cliente tenga un orden interno para realizar solicitudes o cambios.
- Cliente cumpla las planificaciones acordadas.
- Cliente que no solicite una gran cantidad de reuniones o de control sobre el proceso del servicio

Adicionalmente se le comento a las agencias si podían calificar del 0 al 5 que características de los clientes consideraban importantes al momento de enfocarse en un segmento especial de clientes, basándonos en los siguientes atributos:

- **Número de participantes en el mercado**
- **Disposición a pagar diseño**
- **Presupuestos de marketing no presencial**

- **Servicios de preferencia**
- **Nivel de digitalización de sus canales**
- **Operación - Conocimiento de diseño**
- **Operación - Exigencia de calidad**
- **Operación - Operación estructurada**

Los resultados obtenidos de las opiniones de las agencias más el análisis propio del autor se pueden visualizar en el capítulo 5.1.1.

Tema 7 - Como funciona la operación de una agencia, costos de horas hombre

En conversaciones con las agencias se determinó que, si bien el costo de un servicio en horas hombre depende del nivel de customización de un servicio ofrecido, la experiencia del profesional y si es un cliente nuevo o viejo.

Si bien no todas las agencias tenían claridad del gasto total de las horas hombre todos coincidían que el esfuerzo total debería ser menor a una semana (asumiendo una semana como 45 horas semanales), tomando los valores referenciales de los profesionales se determinó que un servicio de diseño gráfico básico, con una instancia de revisión o cambios máximo puede tener un costo de 40HH con el potencial de disminuir en un 25% si el cliente se mantiene, adicionalmente se acordó que el servicio de diseño es el más costoso normalmente pero también el más cotizado por los clientes, mediante el mismo método se definió que las redes sociales y la gestión de las comunidades ambas tienen un costo promedio inicial de 30HH, el cual también podría potencialmente mejorar entre un 25% - 15% cuando el cliente pasa a ser un cliente conocido o frecuente.

Por el costo de atender a un cliente, si bien algunos utilizaban a los mismos diseñadores para atender a los clientes, comentaban que el tiempo requerido no mejora con el tiempo, y siempre debe existir un costo en horas para mantener al cliente informado y en constante seguimiento. Tomando el supuesto conversado que un encargado de cuentas de clientes tendrá entre 1-2 interacciones semanales de una hora con un cliente, podemos establecer que en 4 semanas se tendrán 7 HH de costo de gestión de cuentas.

Anexo H: Venta histórica diseño gráfico en Chile

La evolución de la venta histórica del diseño gráfico en Chile en el corto plazo se puede visualizar en el siguiente cuadro:

Figura 45: Venta histórica diseño gráfico.

Numero	Ventas Aprox	Año	Tramos	Tamaño Esp	Tamaño	N 2018	V 2018
183	622979,42	2021	Tramo 5 hasta 5.000 UF	Pequeña 1	Pequeña	137	468681,49
839	0	2021	Tramo 1 Sin ventas/Sin info.	Sin Ventas/Sin Información	Sin Ventas/Sin Información	483	0
1	100000	2021	Tramo 11 hasta 200.000 UF	Grande 1	Grande	2	200000
1676	107917,42	2021	Tramo 2 hasta 200 UF	Micro 1	Micro	1019	71563,16
80	549698,85	2021	Tramo 6 hasta 10.000 UF	Pequeña 2	Pequeña	84	602592,5
1	75000	2021	Tramo 10 hasta 100.000 UF	Mediana 2	Mediana	1	75000
1	200000	2021	Tramo 12 hasta 600.000 UF	Grande 2	Grande	2	400000
653	806063,42	2021	Tramo 4 hasta 2.400 UF	Micro 3	Micro	504	614252,14
52	734792	2021	Tramo 7 hasta 25.000 UF	Pequeña 3	Pequeña	33	507038
6	300000	2021	Tramo 9 hasta 75.000 UF	Mediana 2	Mediana	3	150000
731	261313,66	2021	Tramo 3 hasta 600 UF	Micro 2	Micro	511	184507,52
8	200000	2021	Tramo 8 hasta 50.000 UF	Mediana 1	Mediana	16	400000

Fuente: Información recopilada desde el SII, Elaboración propia.

De este cuadro se desprende que si bien la venta ha crecido de 3.673.635 a un valor de 3.957.765 UF lo que representa un crecimiento moderado de 7,7% desde 2018 hasta 2021, lo que más ha crecido es el número de empresas que se reparten este total de ventas, por lo tanto se evidencia que el efecto de la fragmentación de mercado también ha sucedido en Chile donde la cantidad de empresas ha aumentado de 2.795 a un valor de 4.231 en 2021 (lo que representa un crecimiento del 51% en el número de empresas al comparar 2018 con 2021), esto nos da la confirmación que el efecto global también se presenta en Chile.

Anexo I: Análisis cuantitativo de los tamaños de mercado según segmentación propuesta

- **Análisis tamaño del mercado total.**

Para realizar una estimación de los tamaños de mercado de cada segmento de clientes propuesto se van a utilizar las estimaciones construidas en el **Anexo F** como base inicial, las cuales estimaron que para el año 2021 el tamaño del mercado total en ventas alcanzo las 30.796.308 UF y la cantidad de empresas un total de las 19.638

- **Estimación para segmento 1.**

Del total de empresas, 16 de ellas corresponden a grandes empresas de acuerdo con clasificación del SII, y debido a que las empresas medianas 2 y las grandes 1 tienen niveles de venta similares utilizaremos como supuesto que todas las empresas medianas 2 se comportan como si fueran empresas grandes, un punto importante que apoya este supuesto es que en las entrevistas las empresas grandes como estas era más

complejo obtener entrevistas o conseguir los datos numéricos y de presupuesto, dado que tenían más personal trabajando y manejaban la información con mayor confidencialidad, además de tener contratado empresas mucho más grandes y especializada para recibir servicios, debido a estos motivos vamos a considerar empresas Mediana 2, Grande 1 y Grande 2 como parte del segmento "Grandes Empresas".

- **Estimación para segmento 2.**

Para estimar las empresas de segmento 2, debido a que son las empresas con la menor disposición a pagar y también son las que tienen el menor avance tecnológico, podemos trabajar como supuesto utilizando el gasto promedio en marketing de las empresas es de 9,5% [31], y estimando cuanto potencialmente gastarían los segmentos de menores recursos por ejemplo micro 1 y micro 2, lo que nos resulta en un valor de 586.666 CLP y 1.760.000 CLP de venta mensual respectivamente y un presupuesto promedio de 55.733 CLP hasta los 167.200 CLP. Estos valores al ser inferiores al presupuesto promedio de empresas de digitalización media (252.778 CLP), podemos estimar que con estos presupuestos bajos estos dos tramos deben pertenecer al segmento 2 dado que no tienen ni las ventas ni los medios para contratar servicios de mayor complejidad.

Si consideramos entonces las 1.396 empresas sin ventas, las 7.304 micro 1 y las 4.746 micro 2, nos da un total de 16.024 empresas del segmento 2 (81,61% del total).

- **Estimación para segmentos 3,4 y 5**

Debido a que los atributos de comportamiento del segmento 3,4 y 5 no necesariamente están relacionados con el tamaño de la empresa, para este caso se va a utilizar el universo de empresas entrevistadas para estimar su cantidad, para esto no se van a considerar las empresas mediana 2 hacia arriba, y como ninguna de las entrevistadas correspondía al segmento de micro 2 o menor, entonces tanto la proporción como el número de clientes potenciales será calculada para cada uno de los tramos entre las empresas micro 3 a mediana 1:

- *Estimación para tramo micro 3*

Ahora para estimar la cantidad de empresas micro 3 dentro del segmento 2 al 5 se va a utilizar la distribución presente del tipo de cliente para cada tramo, si bien esta estimación no es estadísticamente significativa, nos permite tener una idea de cómo está distribuido cada tipo de cliente por tamaño.

Entendiendo esto, de las entrevistas podemos visualizar que el 50% de los entrevistados del tramo micro 3 eran clientes de tipo desactualizados y el otro 50% del tipo enfocados.

Figura 46: Segmentos en empresas MICRO 3.

Empresa	Segmento	VENTAS
Mansion ML Burguers	Desactualizado	MICRO 3
Matador del Completo	Desactualizado	MICRO 3
Al Chile	Enfocado	MICRO 3
Sr Churro	Enfocado	MICRO 3
Alto Café	Desactualizado	MICRO 3
Burguer del Chef	Enfocado	MICRO 3

Fuente: Información recopilada de entrevistas y encuestas con empresas de diseño, Elaboración propia.

Esto nos resulta en una estimación para el tramo micro 3 un total de 2.193 clientes desactualizados y 2.193 clientes enfocados.

- o *Estimación para tramo pequeña 1.*

Utilizando el mismo método que la estimación anterior, tenemos la siguiente distribución obtenida de datos empíricos: 40% clientes desactualizados, 30% clientes enfocados, 20% clientes visionarios y un 10% de clientes full outsourcing.

Figura 47: Segmentos en empresas PEQUEÑA 1.

Empresa	Segmento	VENTAS
Entre Dulce y Salado	Desactualizado	PEQUEÑA 1
Hungry Chicken	Desactualizado	PEQUEÑA 1
Toshiro Sushi	Enfocado	PEQUEÑA 1
Uhlala	Visionario	PEQUEÑA 1
Cinque Pizza	Visionario	PEQUEÑA 1
Risetto Pizza	Desactualizado	PEQUEÑA 1
Central del Sabor	Enfocado	PEQUEÑA 1

Comidomi	Desactualizado	PEQUEÑA 1
Zaferan	Enfocado	PEQUEÑA 1
Pizza Nyonkers	Outsourcing	PEQUEÑA 1

Fuente: Información recopilada de entrevistas y encuestas con empresas de diseño, Elaboración propia.

Esto nos resulta en el tramo pequeña 1 un total de 97 clientes full outsourcing. 386 clientes desactualizadas, 290 clientes enfocadas y 193 clientes visionarios.

- *Estimación para tramos pequeña 2 y pequeña 3.*

Para la estimación de los tramos pequeña 2 y pequeña 3, en este caso se tomaron como un solo tramo, dado que las empresas de estos tramos por variabilidad de ventas podrían caer ya sea en pequeña 2 o 3, debido a que los entrevistados no se pudieron clasificar en solo un segmento, por lo tanto, se prefirió agrupar ambas, de las cuales obtenemos la siguiente proporción: 28,5% clientes visionarios, 28,5% clientes enfocados y un 43% clientes full outsourcing.

Figura 48: Segmentos en empresas PEQUEÑA 1.

Empresa	Segmento	VENTAS
Los Parra Bros	Visionario	PEQUEÑA 2
Todo Grill	Outsourcing	PEQUEÑA 2
Bajón de la noche	Enfocado	PEQUEÑA 2
Vecchia Casa	Enfocado	PEQUEÑA 2
Fuente Carrera	Visionario	PEQUEÑA 3
Mitsuko	Outsourcing	PEQUEÑA 2
San Cristóbal	Outsourcing	PEQUEÑA 3

Fuente: Información recopilada de entrevistas y encuestas con empresas de diseño, Elaboración propia.

En base a la información estimada entonces tenemos para segmento 203 clientes visionarios, 203 clientes enfocados y 306 clientes outsourcing.

- *Estimación para mediana 1.*

Para la estimación del tramo mediana 1 utilizando el mismo método encontramos la siguiente distribución: 33% de clientes visionarios y un 66% de clientes outsourcing.

Figura 49: Segmentos en empresas MEDIANA 1.

Empresa	Segmento	VENTAS
Empanadas Puerto Varas	Visionario	MEDIANA 1
MasterPleto	Outsourcing	MEDIANA 1
Don Chicken	Outsourcing	MEDIANA 1

Fuente: Información recopilada de entrevistas y encuestas con empresas de diseño, Elaboración propia.

Lo que resulta en un total de 25 clientes visionarios y 50 clientes full outsourcing.

- **Estimación total del número de participantes por segmento**

Tomando las estimaciones de todos los segmentos calculados podemos distribuir las empresas en la siguiente tabla:

Figura 50: Estimación de participantes por segmento.

Tipo Empresa	Numero Estimado	S1	S2	S3	S4	S5
Sin ventas	1.396		1.396			
Micro 1	7.304		7.304			
Micro 2	4.746		4.746			
Micro 3	4.386		2.193	2.193		
Pequeña 1	965		385	290	193	97
Pequeña 2	456			152	152	153
Pequeña 3	256			51	51	153
Mediana 1	75				25	50
Mediana 2	34	34				
Grande 1	11	11				
Grande 2	5	5				
Total	19.634	50	16.024	2.686	421	453
%	100,00%	0,25%	81,61%	13,68%	2,14%	2,31%

Fuente: Información recopilada de entrevistas y encuestas con empresas de diseño, Elaboración propia.

De esta distribución podemos visualizar que, si existe cierta relación entre los segmentos y el tamaño de empresas, esperable de acuerdo con el análisis cualitativo de las entrevistas y la caracterización de los clientes, también se evidencia que si bien existen muchas empresas de comida rápida más del 80% califican como el segmento con menor disposición a

pagar, lo que hace muy importante seleccionar correctamente el segmento y definir una estrategia acorde de valor para el cliente.

Anexo J: Precios y servicios de agencias en Chile.

Información promedio referencial de precios de planes y servicios de agencias.

Figura 51: Ticket promedio agencias de diseño.

	Empresa	Equipo	Servicio Diseño Desde	SVS	Fuente
1	Bigbuda	40	2700000	Logo, Sitio, Campañas	Sortlist
2	Imkova	5	900000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
3	Whynot	4	900000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
4	Buendia	6	900000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
5	Makecolor	3	900000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
6	DAEstudio	20	900000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
7	Ariestudios	5	900000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
8	Salamandra Comunicaciones	5	900000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
9	Trinity	3	900000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
10	Munich	6	900000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
11	JMM Creator	30	900000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
12	Disefix	6	270000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
13	EasyMKT	5	270000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
14	POW Ideas	14	270000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
15	MUTA	12	900000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist

16	Celmedia	No definido	900000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
17	Neyen	No definido	900000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
18	Adolfo Correa	3	900000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
19	Alima	5	900000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
20	Creative	4	900000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist
21	RPH Media	5	900000	Logo, Sitio, Campañas, Identidad	Sortlist

Fuente: Información recopilada de entrevistas y encuestas con empresas de diseño, Elaboración propia.

Con esta información se obtiene un promedio de planes de diseño gráfico equivalente a 895.000 CLP mensuales.

Anexo K: Precios y sueldos del equipo

Sueldos de un diseñador gráfico:

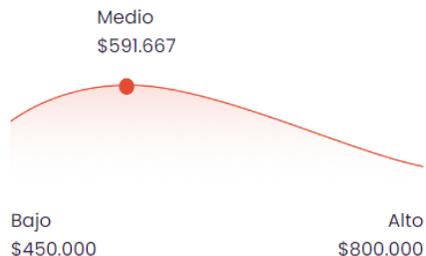
Figura 52: Sueldo diseñador.

¿Cuánto gana un Diseñador gráfico en Chile?

\$591.667 / Mes

Basado en 479 salarios

El salario **diseñador gráfico** promedio en Chile es de **\$7.100.000** al año o **\$3.641** por hora. Los cargos de nivel inicial comienzan con un ingreso de **\$5.400.000** al año, mientras que profesionales más experimentados perciben hasta **\$9.600.000** al año.



Fuente: Información recopilada de entrevistas y encuestas con empresas de diseño, Elaboración propia.

Sueldos de un diseñador gráfico por hora:

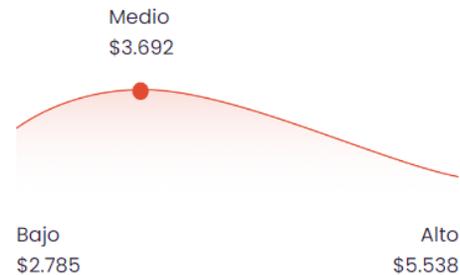
Figura 53: Sueldo diseñador por hora.

¿Cuánto gana un Diseñador en Chile?

\$3.692 / Hora

Basado en 904 salarios

El salario **diseñador** promedio en **Chile** es de **\$7.200.000** al año o **\$3.692** por hora. Los cargos de nivel inicial comienzan con un ingreso de **\$5.429.999** al año, mientras que profesionales más experimentados perciben hasta **\$10.800.000** al año.



Fuente: Información proveniente de empresa Talent, Elaboración de Talent.

Figura 54: Sueldo gerente general.

Compara tu salario con personas en la misma ocupación en tres pasos

1 Encuentre su ocupación

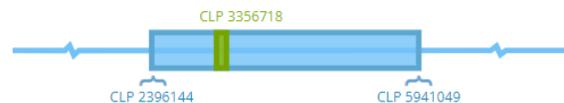
Director de empresa, Director General (de 10 a 50 empleados) ✕

Años de experiencia en este trabajo

3

2 Salario bruto mensual para: Director de empresa, Director General (de 10 a 50 empleados) (Hours per week specified: 45)

- Salario mínimo y máximo de personas con ocupación similar a la suya
- Salario promedio



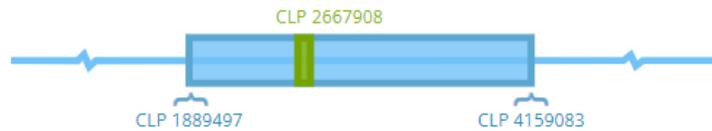
Los salarios son en Peso chileno.

Fuente: Información proveniente de empresa Talent, Elaboración de Talent.

Figura 55: Sueldo gerente de finanzas.

2 Salario bruto mensual para: Gerente del departamento de finanzas (Hours per week specified: 45)

- Salario mínimo y máximo de personas con ocupación similar a la suya
- Salario promedio



Los salarios son en Peso chileno.

Fuente: Información proveniente de empresa Talent, Elaboración de Talent.

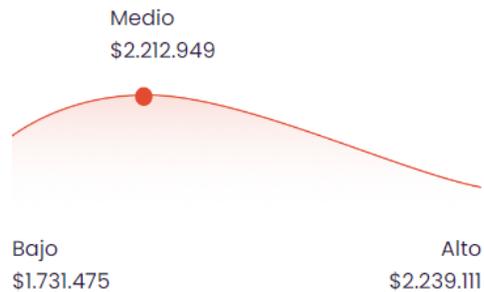
Figura 56: Sueldo líder de diseño.

¿Cuánto gana un Jefe diseño en Chile?

\$2.212.949 / Mes

Basado en 16 salarios

El salario **jefe diseño** promedio en **Chile** es de **\$26.555.388** al año o **\$13.618** por hora. Los cargos de nivel inicial comienzan con un ingreso de **\$20.777.694** al año, mientras que profesionales más experimentados perciben hasta **\$26.869.332** al año.



Fuente: Información proveniente de empresa Talent, Elaboración de Talent.

Figura 57: Sueldo gerente de marketing.

¿Cuánto se gana como uno Gerente de marketing en Chile?



Fuente: Información proveniente de empresa Talent, Elaboración de Talent.

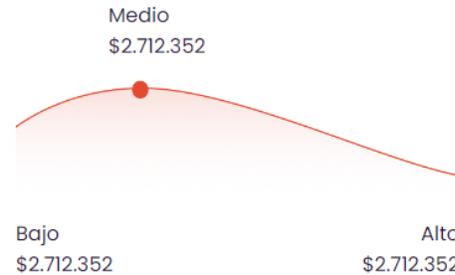
Figura 58: Sueldo gerente de cuentas.

¿Cuánto gana un Gerente de cuentas en Chile?

\$2.712.352 / Mes

Basado en 8 salarios

El salario **gerente de cuentas** promedio en Chile es de **\$32.548.224** al año o **\$16.691** por hora. Los cargos de nivel inicial comienzan con un ingreso de **\$32.548.224** al año, mientras que profesionales más experimentados perciben hasta **\$32.548.224** al año.



Fuente: Información proveniente de empresa Talent, Elaboración de Talent.

Figura 59: Sueldo account manager.

¿Cuánto gana un Account manager en Chile?

\$1.000.000 / Mes

Basado en 256 salarios

El salario **account manager** promedio en Chile es de **\$12.000.000** al año o **\$6.154** por hora. Los cargos de nivel inicial comienzan con un ingreso de **\$7.382.484** al año, mientras que profesionales más experimentados perciben hasta **\$20.100.000** al año.



Fuente: Información proveniente de empresa Talent, Elaboración de Talent.

Figura 60: Sueldo operador mesa de ayuda.



Fuente: Información proveniente de empresa Talent, Elaboración de Talent.

Figura 61: Sueldo community manager.



Fuente: Información proveniente de empresa Talent, Elaboración de Talent.

Figura 62: Sueldo analista administración.

¿Cuánto gana un Analista administracion en Chile?

\$763.000 / Mes

Basado en 43 salarios

El salario **analista administracion** promedio en **Chile** es de **\$9.156.000** al año o **\$4.695** por hora. Los cargos de nivel inicial comienzan con un ingreso de **\$7.800.000** al año, mientras que profesionales más experimentados perciben hasta **\$13.242.092** al año.



Fuente: Información proveniente de empresa Talent, Elaboración de Talent.

Figura 63: Sueldo analista marketing.

¿Cuánto gana un Analista de marketing en Chile?

\$750.000 / Mes

Basado en 55 salarios

El salario **analista de marketing** promedio en **Chile** es de **\$9.000.000** al año o **\$4.615** por hora. Los cargos de nivel inicial comienzan con un ingreso de **\$8.160.000** al año, mientras que profesionales más experimentados perciben hasta **\$13.333.332** al año.



Fuente: Información proveniente de empresa Talent, Elaboración de Talent.

Figura 64: Sueldos tecnológicos.

salarios tecnología

puestos	1 a 3 años*	4 a 8 años*	más 8 años*
CTO	\$2.800.000	\$4.800.000	\$6.400.000
gerente de sistemas	\$2.700.000	\$4.400.000	\$6.000.000
gerente de proyectos	\$3.200.000	\$4.700.000	\$5.600.000
subgerente / jefe de proyectos	\$2.500.000	\$3.200.000	\$4.100.000
mulesoft developer	\$2.100.000	\$3.000.000	\$5.000.000
technical lead	\$2.500.000	\$3.500.000	\$4.800.000
analista de seguridad	\$2.200.000	\$2.700.000	\$4.000.000
desarrollador SAP	\$2.300.000	\$3.400.000	\$4.300.000
KAM IT	\$2.000.000	\$2.400.000	\$3.500.000
artificial intelligence (AI)	\$3.000.000	\$3.400.000	\$4.100.000
programador digital	\$1.500.000	\$2.200.000	\$2.800.000
desarrollador full stack	\$1.700.000	\$2.500.000	\$4.000.000
RPA (Robotic Process Automation)	\$2.000.000	\$2.500.000	\$4.200.000

Fuente: Información proveniente de empresa Talent, Elaboración de Talent.

Anexo L: Datos empíricos funcionamiento SEM

En entrevistas con agencia Cleos Online liderada por su dueño Luis Celdran León nos comentan que con una inversión del 400.000 CLP en marketing digital son capaces de generar 14 leads reales solo por marketing y aproximadamente 7 leads por recomendación o boca a boca. Este presupuesto para una agencia representa un valor de optimo local, dado que al aumentar este presupuesto la cantidad de leads no ha aumentado de forma lineal, y generalmente termina siendo menos eficiente.

Respecto a su experiencia en un año (2022) los leads calificados provenientes de marketing digital tienen una probabilidad de cierre del 50% mientras que los leads que provienen de recomendación tienen una tasa de cierre del 75%.

Anexo M: Retornos esperados y CAPM

Para calcular la tasa de descuento del proyecto, a través de la herramienta CAPM se utilizó la siguiente información

Figura 65: Tabla CAPM.

CAPM Chile Publicidad	
Libre de riesgo Chile	5,3%
Beta Publicidad	1,63
Retorno Chile ultimos 10 años	11,1%
Retorno Esperado	14,7%

Fuente: Información proveniente de empresa Talent, Elaboración de Talent.

Mediante la formula:

$$\text{Calculo Retorno} = \text{Tasa Libre de Riesgo} + (\text{Beta} * (\text{Rm}) - \text{Rf})$$

Se calculo la tasa de descuento donde la tasa libre de riesgo fue la de los bonos de Chile (5,3%), el Beta corresponde a las empresas de publicidad donde se encuentran las agencias digitales, el Rm es el retorno del mercado chileno (IPSA), el Rf es la tasa libre de riesgo nuevamente.

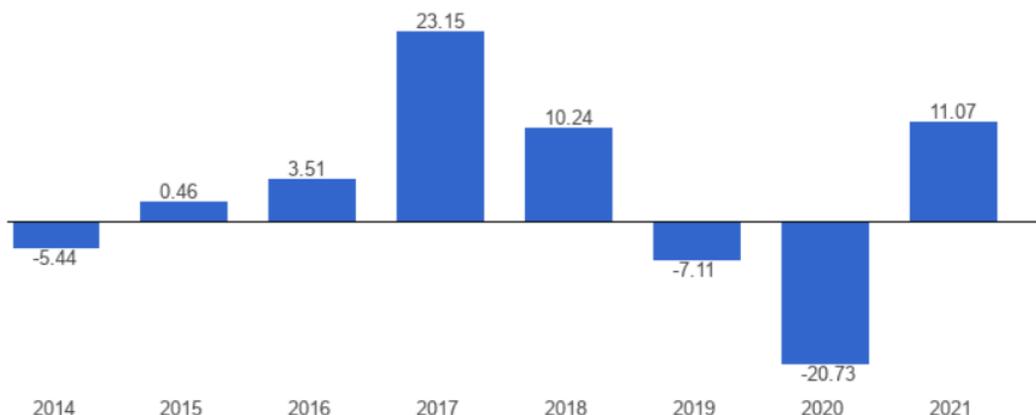
Normalmente el CAPM se utiliza con datos de estados unidos y luego se agrega el riesgo país, pero para este caso como todo el proyecto está en contexto chileno, el CAPM se puede utilizar tomando parámetros solo chilenos, de esta forma todo se encuentra evaluado en la misma base.

Figura 66: Retorno empresas Chilenas.

For that indicator, we provide data for Chile from 1990 to 2021. The average value for Chile during that period was 18.14 percent with a minimum of -21.26 percent in 1998 and a maximum of 180.48 percent in 1991. The latest value from 2021 is 11.07 percent. For comparison, the world average in 2021 based on 87 countries is 32.21 percent. See the global rankings for that indicator or use the country comparator to compare trends over time.

[Download data](#) [Economic outlook around the world](#)

Recent values



[Economic outlook around the world](#)

Fuente: Información proveniente de The Global Economy, Elaboración The Global Economy.

Figura 67: Betas.

Industry Name	Number of firms	Beta
Advertising	58	1.63
Aerospace/Defense	77	1.41
Air Transport	21	1.42
Apparel	39	1.32
Auto & Truck	31	1.54
Auto Parts	37	1.47
Bank (Money Center)	7	1.08
Banks (Regional)	557	0.50
Beverage (Alcoholic)	23	1.01
Beverage (Soft)	31	1.30
Broadcasting	26	1.32
Brokerage & Investment Banking	30	1.20
Building Materials	45	1.28
Business & Consumer Services	164	1.17
Cable TV	10	1.26

Fuente: Información proveniente de Aswath Damodaran, Elaboración de Aswath Damodaran.

Figura 68: Bono Chile 10 años.



Fuente: Información proveniente de Trading Economics, Elaboración de Trading Economics.

Figura 69: Tabla Riesgo País.

Chile	1.04%	7.40%	1.46%	27.00%	A2
-------	-------	-------	-------	--------	----

Fuente: Información proveniente de Aswath Damodaran, Elaboración de Aswath Damodaran.

Anexo N: Evidencias de bibliografías

Figura 70: Digital Trends.

Econsultancy's 2018 Digital Trends report, published in association with Adobe, is based on a global survey of 12,795 marketing, creative and technology professionals in the digital industry across EMEA, North America and Asia Pacific.

Now in its eighth year, the research looks at the most significant trends that will impact companies in the short to medium term. As part of this year's study, we have also identified a number of top-performing companies in order to identify how they are focusing their activities and investments differently compared to their peers.

High-performing companies are those organizations that exceeded their top 2017 business goal by a significant margin, and who have also significantly outperformed their competitors.

Key insights from the research include:

Companies continue to focus on the customer experience (CX), as well as the content required to facilitate this. Organizations committed to CX are shown to outperform their peers.

- › Asked about the single most exciting opportunity for the year ahead, optimizing customer experience (19%) again comes out on top, ahead of data-driven marketing that focuses on the individual (16%) and creating compelling content for digital experiences (14%).
- › Organizations with a 'cross-team approach with the customer at the heart of all initiatives' are nearly twice as likely to have exceeded their top 2017 business goal by a significant margin (20% vs. 11%).
- › Just under two-thirds (62%) of companies agree they have 'a cohesive plan, long-term view and executive support for the future of [their] customer'.
- › The top strategic priority for organizations in 2018 is content and experience management. Almost half (45%) of companies surveyed rank this as one of their three most important priority areas for the year ahead, with a fifth (20%) stating that this is their primary focus.

We are entering a 'design and creativity renaissance', with top-performing companies recognizing the importance of these capabilities to complement data and technology excellence.

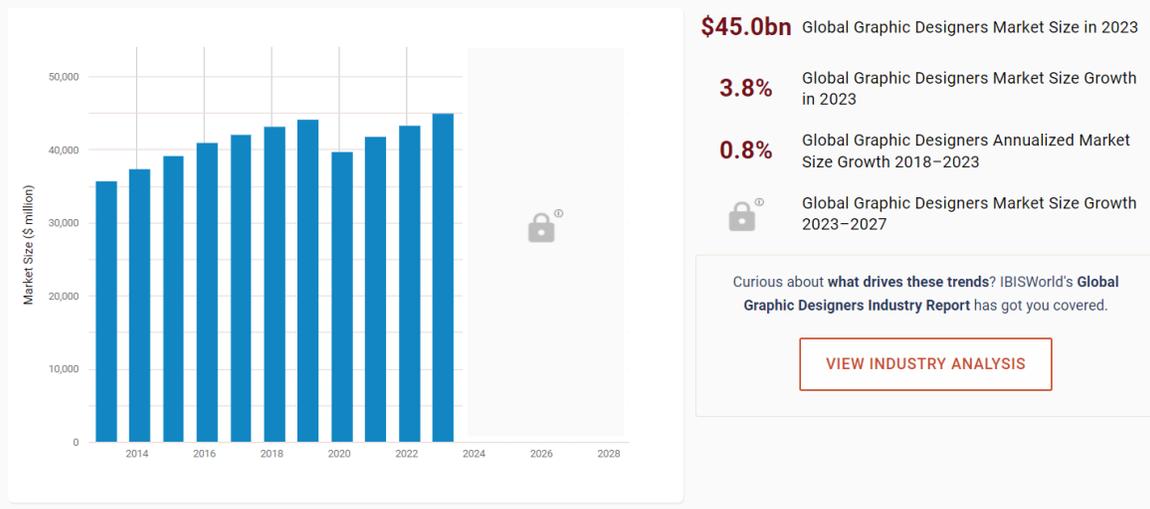
- › The survey has found that just under three-quarters (73%) of respondents say their companies are *investing in design to differentiate* their brands.
- › Organizations describing themselves as 'design-driven' are 69% more likely than their peers to have exceeded their 2017 business goals by a significant margin (22% vs. 13%). Similarly, organizations where creativity is highly valued are 46% more likely to have exceeded their 2017 business goals by a significant margin (19% vs. 13%).
- › Organizations that *'have well-designed user journeys that facilitate clear communication and a seamless transaction'* are 57% more likely to have significantly surpassed their 2017 business goals (22% vs. 14%).

Fuente: Información proveniente de Adobe, Elaboración de Adobe.

Figura 71: Tamaño global del mercado del diseño.

Global Graphic Designers - Market Size 2004–2027

Updated: May 26, 2021



Fuente: Información proveniente de IbisWorld, Elaboración de IbisWorld.

Figura 72: Estadísticas del diseño.

Global Graphic Designers industry outlook (2021-2026)

🔒 Average industry growth 2021-2026: x.x

The Global Graphic Designers industry is expected to continue expanding over the five years to XXX, as a revitalized global economy following the abatement of the COVID-19 (coronavirus) pandemic stimulates downstream markets and spurs demand for graphic design. Industry revenue is expected to increase an annualized X.X% to \$XX.X billion over the five years to XXX. Demand for digital graphic design services is anticipated to robustly rise during the period as businesses increasingly rely on graphic designers to create a cohesive brand image across numerous mediums, including personal computers, mobile phones and other devices. Therefore, website design, interactive multimedia, animation and motion graphics will likely represent this industry's highest... 🔒

Global Graphic Designers industry statistics

💰 Market Size: \$42bn

🏢 Number of Businesses in: 391,328

📊 Average Industry Profit Margin: x.x% 🔒

👥 Industry Employment: 507,690

Fuente: Información proveniente de Ibisworld, Elaboración de Ibisworld.

Figura 73: Aspectos de mercado del diseño.

Products & Services

Brand, image and other consulting services In the Global Graphic Designers industry, graphic design consultants generally work as third parties, providing...

- Advertisers
- Other
- Publishers

Demand Determinants

Demand for the Global Graphic Designers industry services is driven by numerous economic factors, including consumer disposable income levels and discretionary...

Major Markets

- Consumer goods manufacturers, retailers and wholesalers
- Advertisers
- Other
- Publishers

Chart: Major Market Segmentation for the Global Graphic Designers Industry

International Trade

Business Locations

Chart: Business Locations by State

Competitive Landscape

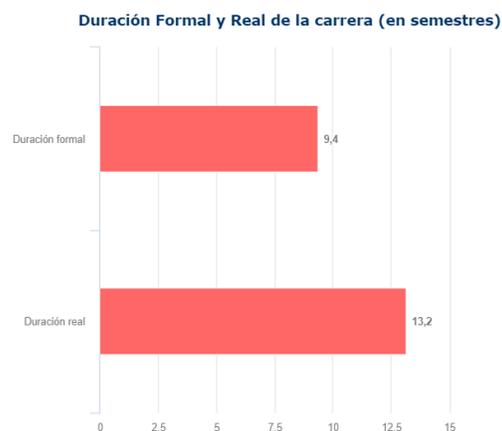
Market Share Concentration

The Global Graphic Designers industry has a low level of market share concentration, as no single industry operator accounts for more than 2.0% of industry...

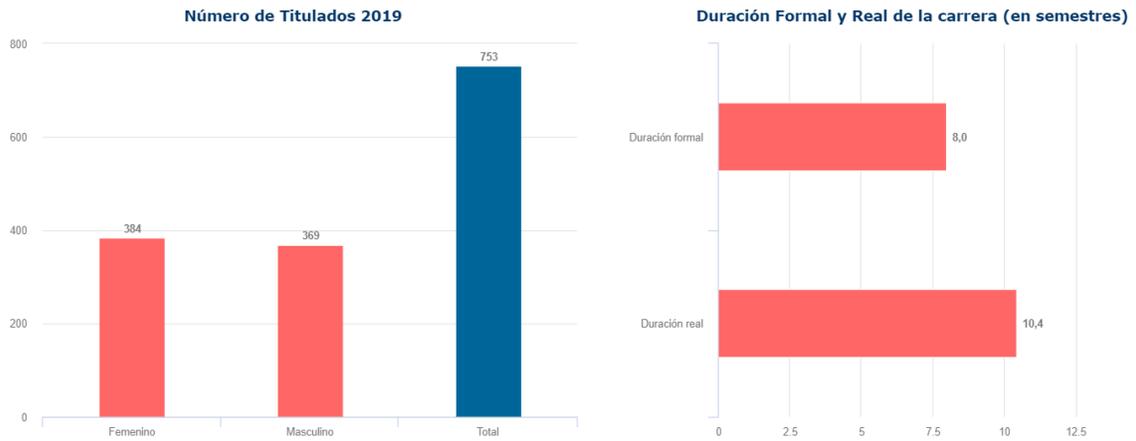
Fuente: Información proveniente de Ibisworld, Elaboración de Ibisworld.

Figura 74: Titulados 2019.

Diseño Gráfico



Diseño Gráfico



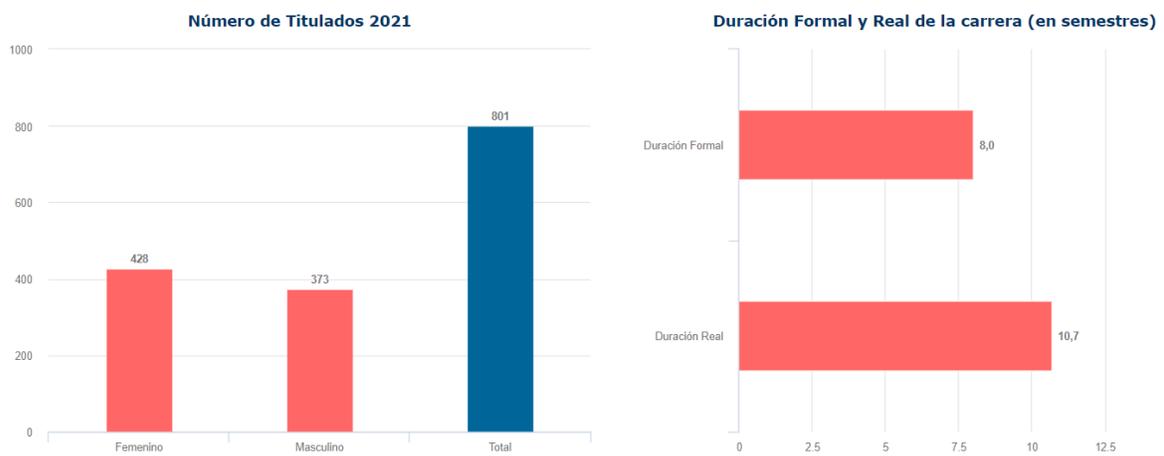
Fuente: Información proveniente de mifuturo, Elaboración de mifuturo.

Figura 75: Titulados 2021.

Diseño Gráfico



Diseño Gráfico



Fuente: Información proveniente de mifuturo, Elaboración de mifuturo.

Figura 76: Crecimiento comida rápida.

COMIDA RÁPIDA CIERRAN EL 2022 CON UN ALZA DEL 24,7%

By achiga | Febrero 22, 2023 | No Comments



-El índice de servicio de comida rápida se aceleró en el último trimestre del año pasado, cerrando el 2022 con un alza real de 24,7%, lo que se debe en parte a una baja base de comparación, ya que el 2021 se mantuvieron confinamientos y restricciones que afectaron fuertemente al sector.

-Sin embargo, el resultado va más allá, ya que se alcanzaron niveles de venta por encima de los años prepandemia. Pero este incremento se debe principalmente al significativo aumento en el consumo promedio, dada la presión inflacionaria y mayores costos que han incrementado los precios finales.

EVENTOS

No event found!

NOTAS CON SABOR



HAMBURGUESAS 'PLANT BASED': LA OPCIÓN PERFECTA PARA DISFRUTAR EN SEMANA SANTA
Abril 4, 2023



EN CHILE, MCDONALD'S SE CONVIERTE EN LA PRIMERA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA EN OFRECER MENÚ BRAILLE A SUS CLIENTES
Marzo 22, 2023



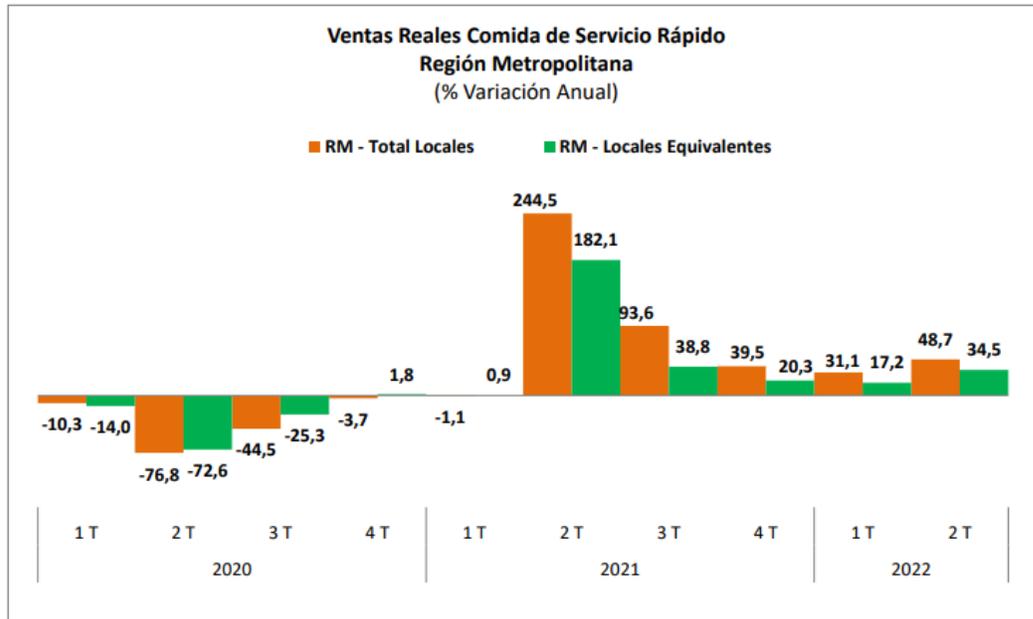
REDELCOM INCLUYE A SODEXO Y EDENRED COMO MEDIOS DE PAGO Y POTENCIA SU INTEGRACIÓN CON TOTEAT
Marzo 15, 2023

VIDEOS



Fuente: Información proveniente de Achiga, Elaboración de Achiga.

Figura 77: Ventas reales y canal de ventas comida rápida.



Fuente: Departamento de Estudios CNC

Canal de Ventas

Desde el segundo trimestre 2022, se comienza a incluir en este indicador las ventas por canal. De esta manera, se evidencia que a nivel nacional un 75,2% de las ventas son presenciales, un 2,2% se realizan a través de plataformas digitales propias y un 22,8% a través de plataformas externas.

*Fuente: Información proveniente de departamento de Estudios CNC,
Elaboración de Departamento de Estudios CNC.*

Figura 78: Delivery de alimentos, un mercado en ascenso.

Delivery de alimentos, un mercado en ascenso

 COLUMNA DE OPINIÓN

Nuestra sección de OPINIÓN es un espacio abierto, por lo que el contenido vertido en esta columna es de exclusiva responsabilidad de su autor, y no refleja necesariamente la línea editorial de BioBioChile

Por Tu Voz



 Contexto | Agencia UNO

3206 visitas

A inicios de 2021, las proyecciones de crecimiento para el delivery de alimentos eran positivas: Statista Digital Market Outlook –que entrega datos de 90 mercados para la economía digital– anunciaba que estas plataformas de entrega a domicilio continuarían posicionándose como un pilar clave de “la nueva normalidad”. El portal de estadísticas no se equivocó, en octubre, datos de industria indicaron que ese mercado había aumentado 175%.

Hoy, aquella predisposición progresiva de pedir comida a domicilio o a cualquier punto, ya no solo se trata de una tendencia que se impuso tras los efectos de las medidas sanitarias contra el covid-19.

Hace tiempo que gran parte de los consumidores decidió hacer de esto una actividad más común; total, lo que ya no se gasta a la hora de colación o en un bar con espacio reducido, ahora puede financiar un menú de calidad que llegue al hogar. Un reciente estudio de la Cámara Nacional de Comercio (CNC), incluso detalló que en 2021 el chileno gastó 20,7% más en el consumo promedio de una boleta de comida rápida respecto al año anterior.

Fuente: Información proveniente de departamento de Estudios CNC, Elaboración de Agencia Uno.

Figura 799: Delivery de alimentos, un mercado en ascenso.



Un estudio realizado por Rappi, la súper app de tecnología, reveló que el **consumo de comida rápida** en el país a través de delivery creció 175% en el periodo enero-octubre de 2021 respecto de igual lapso de 2020, siendo las hamburguesas el producto preferido por los chilenos.

La medición -que se realizó sobre la base de las cantidades de pedidos por los usuarios realizados a través de Rappi- arrojó que durante esos meses se pidieron 318.987 hamburguesas. De hecho, se estima que unas 300 hamburguesas son pedidas al mes a través de la plataforma de delivery.

Fuente: Información proveniente de Rappi, Elaboración de Rappi.

Figura 80: Content Marketing Budgets.

Content Marketing Budgets

Budget will play a significant role in content marketing this year.

Michael Brenner, CEO at Marketing Insider Group, predicts, “Proving return on investment will be a principal aim” in 2023.

With that in mind, here is what respondents had to say about their monthly content marketing budgets:

- 27% spend less than \$1,000
- 19% spend \$1,000-\$3,000
- 20% spend \$3,000-\$5,000
- 17% spend \$5,000-\$10,000
- 10% said they spend \$10,000-\$20,000
- 6% said they spend over \$20,000

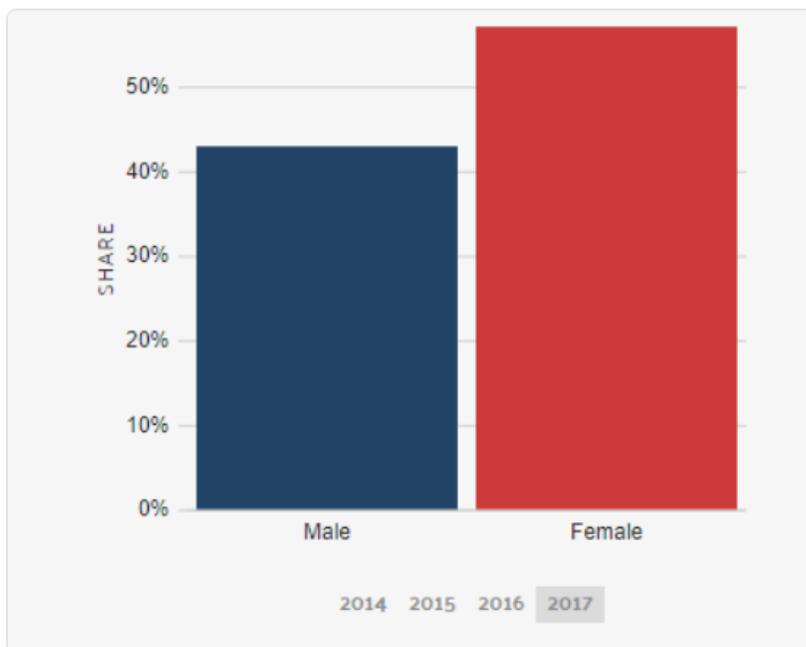
These statistics suggest many marketers, businesses, and agencies are hesitant to spend large sums on marketing.

But some promising trends are emerging for 2023.

69% of businesses plan to increase their content marketing budgets in 2023—that’s pretty impressive.

Fuente: Información proveniente de Marketing Insider Group, Elaboración de Marketing Insider Group.

Figura 81: Freelancer Industry.



4. Freelance graphic designers make up around 90% of the industry

(IBISWorld)

A report on the Graphic Designers industry by IBISWorld indicates that demand for online design is expected to soar, particularly among freelancers. Currently, Freelance graphic designers account for around 90% of industry participation. The number of employees working freelance in graphic design is likely to increase following the pandemic.

Fuente: Información proveniente de IBISWorld, Elaboración de IBISWorld.

Anexo O: Importancia relativa de los segmentos

Para calcular la importancia relativa de los atributos de los segmentos de clientes para los distintos tipos de agencia, se evaluó el nivel de importancia de cada una de las variables para cada competidor, donde 0 representa que no afecta la rentabilidad de la agencia y donde 5 significa que afecta mucho, a continuación, se muestra el análisis realizado:}

- **Número de participantes:** Como actualmente la industria del diseño se encuentra fragmentada y existen muchos oferentes, las agencias ahora tienden a obtener clientes de industrias relacionadas por recomendación dado que existen tantas ofertas que los clientes tienden a seleccionar por recomendación o experiencia en la industria, ahora dado que las agencias en general son pequeñas no tienen un gran número de clientes, ni esperan tenerlo, por lo que indican de que exista una gran cantidad de clientes en un segmento es importante, pero no tanto, dado que lo ideal es clientes de calidad. **Importancia 3.**
- **Disposición a pagar diseño:** Este atributo es muy importante, dado que es común que a las agencias les negocien mucho sus precios, y como son actividades intensivas en HH y personal, esto reduce de forma inmediata la rentabilidad de la agencia. Adicionalmente esto representa cuando la dirección de una empresa cree y conoce del servicio. **Importancia 5.**
- **Presupuestos de marketing no presencial:** Esto representa el gasto efectivo de las empresas, ahora como el termino acá es marketing no presencial es más amplio que diseño, esto implica que este presupuesto es repartido en un mayor número de servicios, si bien es importante dado que es un gasto real, puede ser por temas de obligaciones o contractuales, por lo que no nos indica cuanto el cliente cree o conoce el servicio. **Importancia 4.**
- **Servicios de preferencia:** Que el cliente prefiera los servicios que ofrece sobre otros es muy importante. **Importancia 5.**
- **Nivel de digitalización de sus canales:** Si bien esto es importante un cliente con pocos canales bien gestionados es posible que sea exitoso a nivel de comunicación de cara a sus clientes, mas no es irrelevante. **Importancia 2.**
- **Operación - Conocimiento de diseño:** Que el cliente conozca es importante en la operación, dado que disminuye la desconfianza y permite a la agencia en no sobre invertir horas en explicaciones, control y reuniones de seguimiento. **Importancia 3.**
- **Operación - Exigencia de calidad:** Que los clientes exigen muchos cambios y nunca decidan impacto excesivamente sobre la planificación y rentabilidad. **Importancia 5.**

- **Operación - Operación estructurada:** Que el cliente sea capaz de entender y seguir planificaciones, así como seguir el cumplimiento de compromisos hace que muchos clientes se vuelvan no rentables. **Importancia 4.**

Con esta importancia relativa de los atributos de los segmentos de clientes, se pueden utilizar como factores de ponderación y analizarlo con respecto a los oferentes actuales.

A continuación, se mostrará la ponderación y el cálculo de la importancia relativa para cada parámetro y en cada segmento. El método de evaluación será relativo donde los puntajes totales de cada categoría deben sumar 100.

Basándonos en esto, se evaluaron todas las categorías con los siguientes resultados:

- **Número de participantes:** Ponderación 9,5% del total de importancia. La evaluación se realizará en base al porcentaje de participación de mercado.
 - Segmento 1:0,26% de participación
 - Segmento 2:81,61% de participación
 - Segmento 3:13,68% de participación
 - Segmento 4:2,14% de participación
 - Segmento 5:2,31% de participación
- **Disposición a pagar diseño:** Ponderación 16%. La evaluación se realizará tomando el total de la suma de las disposiciones a pagar de los segmentos como el 100% (3.504.118). Como se sabe que el segmento 1 tiene la disposición a pagar más alta, pero no se tiene el valor exacto se tomará como supuesto que tendrá el mismo valor que el segmento más alto.
 - Segmento 1:41,37% (1.450.000/3.504.118)
 - Segmento 2:2,81% (98.562/3.504.118)
 - Segmento 3:7,21% (252.778/3.504.118)
 - Segmento 4:41,37% (1.450.000/3.504.118)
 - Segmento 5:7,21% (252.778/3.504.118)
- **Presupuestos de marketing no presencial:** Ponderación 13%. La evaluación del presupuesto para hacerlo comparable entre segmentos se obtuvo calculando el presupuesto total del segmento, el cual resulta de multiplicar el presupuesto promedio por el número de empresas del segmento. Ahora para obtener el denominador se suman los presupuestos totales de todos los segmentos como el 100% (4.734.122.236).
 - Segmento 1:21,16% (1.002.085.050/4.734.122.236)

- Segmento 2:24,38% (1.154.465.104/4.734.122.236)
- Segmento 3:21,12% (1.000.500.082/4.734.122.236)
- Segmento 4:12,61% (597.008.312/4.734.122.236)
- Segmento 5:20,70% (980.063.688/4.734.122.236)
- **Servicios de preferencia:** Ponderación 16%. La evaluación de esta categoría varía dependiendo del tipo de oferente que ofrece servicios, por lo tanto, esta instancia se evaluará para los 3 tipos de competidores de forma independiente.
 - **Boutiques:** Para boutiques entendiendo que su especialidad es la consultoría y los servicios a la medida, de estos 2 servicios calculando que porcentaje de estos son preferidos por los distintos segmentos.
 - Segmento 1: 100% (2/2) de sus servicios son preferidos.
 - Segmento 2: 0% (0/2) de sus servicios son preferidos.
 - Segmento 3: 0% (0/2) de sus servicios son preferidos.
 - Segmento 4: 50% (1/2) de sus servicios son preferidos.
 - Segmento 5: 50% (1/2) de sus servicios son preferidos.

Estos valores para que sean comparables con los demás los normalizamos para que sumen 100%, quedando una distribución (50%;0%;0%;25%;25%)

- **FullService:** Para las agencias full service sus servicios principales son diseño gráfico, redes sociales y community manager, de estos 3 servicios calculando que porcentaje de estos son preferidos por los distintos segmentos.
 - Segmento 1: 100% (0/3) de sus servicios son preferidos.
 - Segmento 2: 0% (33,3/3) de sus servicios son preferidos.
 - Segmento 3: 100% (3/3) de sus servicios son preferidos.
 - Segmento 4: 33,3% (1/3) de sus servicios son preferidos.
 - Segmento 5: 66,6% (2/3) de sus servicios son preferidos.

Estos valores para que sean comparables con los demás los normalizamos para que sumen 100%, quedando una distribución (0%;14,2%;42,8%;14,2%;28,5%)

- **Mixta:** Para las agencias mixtas sus servicios principales son diseño gráfico, redes sociales, community manager, papelería y fotografía de estos 5 servicios calculando que porcentaje de estos son preferidos por los distintos segmentos.

- Segmento 1: 0% (0/5) de sus servicios son preferidos.
- Segmento 2: 60% (3/5) de sus servicios son preferidos.
- Segmento 3: 60% (3/5) de sus servicios son preferidos.
- Segmento 4: 60% (3/3) de sus servicios son preferidos.
- Segmento 5: 80% (4/5) de sus servicios son preferidos.

Estos valores para que sean comparables con los demás los normalizamos para que sumen 100%, quedando una distribución (0%;23%;23%;23%;31%)

- **Nivel de digitalización de sus canales:** Ponderación 7%. La evaluación de esta categoría se basa entregando un valor numérico a los atributos cualitativos anteriormente descrito donde BAJA, MEDIA, ALTA y MUY ALTA, corresponden a los valores 1,2,3 y 4 respectivamente. Debido a que tenemos que normalizar todo para que sume 100% se tomara como el total la suma todos los valores como el valor total.
 - S1:33,3% (4/12)
 - S2:8,3% (1/12)
 - S3:16,6% (2/12)
 - S4:25% (3/12)
 - S5:16,6% (2/12)
- **Operación - Conocimiento de diseño:** Ponderación 9,5%. La evaluación de esta categoría se basa entregando un valor numérico a los atributos cualitativos anteriormente descrito donde BAJA, MEDIA, y ALTA, corresponden a los valores 1,2 y 3 respectivamente. Debido a que tenemos que normalizar todo para que sume 100% se tomara como el total la suma todos los valores como el valor total.
 - S1:27,25% (3/11)
 - S2:9,1% (1/11)
 - S3:18,2% (2/11)
 - S4:25% (3/11)
 - S5:16,6% (2/11)
- **Operación - Exigencia de calidad:** Ponderación 16%. La evaluación de esta categoría se basa entregando un valor numérico a los atributos cualitativos anteriormente descritos donde BAJA, MEDIA, y ALTA, corresponden a los valores 3,2 y 1 respectivamente, a diferencia de la evaluación anterior entre menos exigente más valioso como cliente. Debido a que tenemos que normalizar todo para que sume 100% se tomará como el total la suma todos los valores como el valor total.
 - S1:10% (1/10)
 - S2:20% (2/10)
 - S3:30% (3/10)

- S4:10% (1/10)
- S5:30% (3/10)
- **Operación - Operación estructurada:** Ponderación 13%. La evaluación de esta categoría se basa entregando un valor numérico a los atributos cualitativos anteriormente descrito donde BAJA, MEDIA, y ALTA, corresponden a los valores 1,2 y 3 respectivamente. Debido a que tenemos que normalizar todo para que sume 100% se tomara como el total la suma todos los valores como el valor total.
 - S1:27,25% (3/11)
 - S2:18,2% (2/11)
 - S3:18,2% (2/11)
 - S4:9,1% (1/11)
 - S5:18,2% (3/11)

Anexo P: Capacidad de una célula operacional

Basándonos en lo analizado en el capítulo 5.2.1.1 debido que los gastos en HH son variables por servicio y por tiempo que se mantienen los clientes, utilizaremos un promedio de los 9 valores posibles lo que resulta en un valor de 28,88 HH de gasto al realizar un servicio por cada analista, esto implica que 4 analistas pueden atender a 24,93 servicios. Por el lado del encargado de cuentas en puede atender 25,71 servicios utilizando el mismo calculo y aproximación de acuerdo con la información de la figura 22. Ahora como los analistas y los encargados de las cuentas realizan más actividades que solo la atención de los proyectos utilizaremos el mínimo común de estos valores y estableceremos que cada 24 servicios que tiene la empresa proyectados por realizar el próximo mes entonces deberá tener una célula contratada de planta. Mientras la cantidad de servicios no ha sido alcanzada se puede contratar personal freelance o usar horas extras de planta para cubrir las horas adicionales, pero la estructura de célula una vez sea alcanzada es importante que tanto los analistas como los encargados de las cuentas trabajen en equipo para desempeñar de la mejor forma posible.

Adicionalmente es importante considerar que, si un cliente se retiene, la eficiencia de atención es mayor debido a que el ciclo de aprendizaje ya sucedió y es posible ser más eficiente con el uso de horas hombre, es por esto que vamos a considerar que para clientes retenidos más de 4 meses, la eficiencia pasará de 28,88 horas hombre por servicio a 25 horas hombre (esto equivale a que cada célula puede atender 28 servicios aproximadamente).

Anexo Q: Ejemplos y alcances de planes mensuales

Los planes mensuales tienen los siguientes alcances:

Plan mensual de diseño gráfico:

- Se define y firma al principio del proyecto de diseño que el máximo de graficas a solicitar son 10 por plan. Esta cantidad de graficas puede aumentar contratando más unidades del mismo plan, por ejemplo 2 planes de diseño corresponden a 20 graficas.
- Una vez firmado y aceptado el inicio del proyecto la agencia entrega la planificación de los pasos y fechas que se van a cumplir en un cronograma de 30 días.
- Cada solicitud de diseño es planificada con un tiempo de un día hábil (esto significa que en un día hábil se entregará cuando estará lista la solicitud), y como máximo se puede hacer 1 solicitud urgente (para el mismo día) al mes. Solicitudes urgentes adicionales tienen un cargo de 0,25 UF la hora de trabajo.
- Las gráficas pueden ser utilizadas como banners de sitios web, graficas para mailing, graficas para impresión u graficas digitales multi uso.
- En caso de que el cliente desee algún servicio no estándar de generación de gráficas, esto puede significar graficas muy sencillas, pequeñas o complejas, podrá solicitar usar una cantidad acordada de graficas como parte de pago por el servicio deseado.
- Los archivos editables, fuentes y propiedad intelectual del cliente solo quedan traspasados una vez los pagos de los planes se concreten.
- Los resultados del plan son entregados a través de un informe a fin de mes.

Ejemplo: Plan de diseño gráfico para empresa "X"

Graficas: Hasta 10 solicitudes graficas por mes. Cada solicitud con máximo 2 cambios.

Plataformas: Graficas para redes sociales, sitio web u impresiones graficas.

Entrega de fuentes, editables después del pago.

Plan mensual de redes sociales (contenido): El plan mensual de contenido de redes sociales tiene los siguientes alcances:

- Se define y firma al principio del proyecto de diseño los posts a publicar y en que redes sociales, máximo 4 publicaciones semanales distribuidos en 3 redes sociales. Los accesos, permisos y/o contraseñas de las cuentas deben ser entregadas antes del inicio de la planificación. Cliente y agencia deben convenir que días se van a realizar las publicaciones, de forma que el total de publicaciones sea como máximo 16.
- Una vez firmado y aceptado el inicio del proyecto la agencia entrega la planificación de los pasos y fechas que se van a cumplir en un cronograma de 30 días.
- Cada solicitud de post fuera del plan es planificada con un tiempo de un día hábil (esto significa que en un día hábil se entregará cuando estará lista la solicitud), y como máximo se puede hacer 1 solicitud urgente (para el mismo día) al mes. Solicitudes urgentes adicionales tienen un cargo de 0,25 UF la hora de trabajo.
- El post incluye el contenido gráfico y la redacción del post, pero no incluye la respuesta a los mensajes personales ni interactuar con los clientes que respondan las publicaciones.
- En caso de que el cliente desee algún servicio no estándar de generación de posts, podrá solicitar usar una cantidad acordada de posts entre ambas partes como parte de pago por el servicio deseado.
- Los posts a publicar son enviados a revisión por el cliente como mínimo 1 día antes de la publicación, en caso de comentarios o mejoras, existe la opción de 1 iteración por post como máximo, en caso de que algún post exceda 1 iteración, entonces esta contará como un post adicional. En caso de que el cliente no apruebe ni rechace el post entregado para revisión, entonces la publicación será liberada de acuerdo con el plan original, aunque no existiese aprobación por parte del cliente.
- Los archivos editables, fuentes y propiedad intelectual del cliente solo quedan traspasados una vez los pagos de los planes se concreten.
- Los resultados del plan son entregados a través de un informe a fin de mes.

Ejemplo: **Plan mensual de redes sociales para empresa "X"**

Graficas: Hasta 16 publicaciones distribuidas en máximo 3 redes sociales.

Plataformas: Cualquier red social, que se pueda administrar por terceros.

Incluye reporte de resultados a fin de mes.

Plan mensual de community manager: El plan mensual de community manager tiene los siguientes alcances:

- Se define y firma al principio del proyecto el alcance del nivel de servicio de community manager y los horarios de operación (horarios en que se responde al cliente). Las tres posibilidades son las siguientes:
 - Plan estándar: Horarios de 9:00 a 18:00 – Tiempo de nivel de servicio 4 horas hábiles (se responde al cliente en un tiempo máximo de 4 horas hábiles).
 - Plan extendido: Horarios de 9:00 a 00:00 - Tiempo de nivel de servicio 2 horas hábiles (se responde al cliente en un tiempo máximo de 2 horas hábiles).
 - Plan operacional: Horarios de 9:00 a 00:00 - Tiempo de nivel de servicio 30 minutos hábiles como máximo. En este plan el community manager puede tomar pedidos de ventas y derivarlos al equipo comercial o cocina, el community manager no se encarga del seguimiento del pedido ni de la postventa, solo de tomar el pedido y hacer el nexo con el equipo del cliente.
- Una vez firmado y aceptado el inicio del proyecto la agencia entrega la planificación de los pasos y fechas que se van a cumplir en un cronograma de 30 días.
- Antes del inicio del proyecto se deben definir template de respuesta a los clientes para preguntas, opciones de pedidos y preguntas frecuentes.
- El equipo de community manager debe levantar casos frecuentes para que se generen nuevos template de respuesta a los clientes, los cuales deben ser entregados por el cliente.
- El alcance de un plan de servicio de community manager es de 30 días de respuestas e interacciones, si en algún día se superan las 30 respuestas diarias a preguntas directas de clientes o pedidos, este día se considerará como un día adicional de servicio.
- Es responsabilidad de la agencia y community manager categorizar las respuestas y/o interacciones con los clientes, con el objetivo de entregar el informe de resultados a fin de mes.

Planes mixtos: Los planes mixtos incluyen los servicios anteriores pero combinados, la diferencia de los planes simples con los mixtos es que los mixtos incluyen un informe único que resume la estrategia de los servicios

en conjunto, además incluye una reunión de presentación de resultados. Adicionalmente llevar 2 o más servicios incluye descuentos que se mencionarán en la sección de promoción. Es importante que para considerarlo un plan mixto deben ser 2 o más servicios distintos, por lo que tener más de una unidad de un plan no se considera como un plan mixto.

Servicios de valor agregado: Incluido dentro del valor de los servicios que contratan los clientes, existirán beneficios de valor agregado a todos los clientes recurrentes que se han mantenido más de un mes con la agencia. Estos servicios son los siguientes:

- **Informes de actualidad de la comida rápida:** Cada día se entregan a los clientes recurrentes información del mercado de la comida rápida, ya sea en nuevas leyes que afecten al sector, datos de crecimiento, oportunidades y buenas prácticas del sector. En la parte inicial de la operación los informes será menos frecuentes (día por medio), pero una vez que el área de marketing se encuentre consolidada debería iniciar la distribución de informes diarios, y un informe semanal público (para todos los clientes)
- **Asesorías, recomendaciones o consultorías de cortesía:** Cada 8 semanas a los clientes se les entregará como opción alguno de los siguientes servicios de valor agregado:
 - **Asesoría de marca o diseño grafico**
 - **Recomendaciones o consultoría de comida rápida**
 - **Servicio básico de prueba que el cliente actualmente no tenga contratado de forma gratuita u ofrecimiento de nuevos servicios que actualmente no se están ofreciendo a modo de prueba.**

Estos servicios no pueden ser repetidos a menos de todos los beneficios ya han sido recibidos por el cliente, en ese momento los servicios de cortesía se renuevan nuevamente.

Anexo R: Roles y operación dentro de la célula

Dentro de la célula se encuentran los siguientes roles:

- **Community Manager (Analista)** – Encargado de ejecutar la operación de los servicios de community manager y apoyar con las gráficas del plan mensual de redes sociales.

- Diseñador Gráfico (Analista) – Encargado de generar graficas en los planes mensuales de diseño gráfico y redes sociales.
- Account Manager – Atiende al cliente del servicio contratado.

La operación se realiza en coordinación con el account manager en todo momento, dado que la contratación de un servicio es realizada por el account manager en coordinación con el cliente final, una vez que el servicio comienza se juntan los 5 participantes y planifican las actividades a ejecutar en el mes. En este proceso los participantes se reparten las actividades operativas, asegurándose de que las horas planificadas y las fechas de compromiso sean cumplidas por el equipo.

Anexo S: Calculo mercado total potencial

El cálculo del mercado potencial se realiza en base a las 19.634 empresas estimadas en 2021, utilizando los supuestos obtenidos de las entrevistas del Anexo C, podemos indicar que el 86% de las empresas contrata servicios de diseño y que en promedio gastan 456.786 CLP, esto equivale a un tamaño potencial objetivo de mercado de 6.809.400.259 CLP.

Anexo T: Agencias Full Service agrupadas por servicio

- Agencia full service enfocada en redes sociales
 - Diseño contenido para redes
 - Community management
 - Marca propia de cada red social
 - Pagos publicitarios en redes sociales
 - Gestión de anuncios en redes sociales
- Agencia full service especializada en branding
 - Diseño logotipo
 - Diseño papelería y materiales físicos
 - Desarrollo de Brand books y material de guía de diseño para la empresa completa
 - Packaging
- Agencia full service especializada en marketing digital
 - SEO
 - SEM
 - Pago y gestión de anuncios en redes sociales
 - Creación de anuncios en buscadores
- Agencia full service especializada en inbound marketing
 - Podcasts

- Videos explicativos
- Contenido educativo para la comunidad
- Generación de piezas de contenido informativo

Anexo U: Puntos clave, supuestos y flujos economicos

Puntos clave de la estimación:

- En el mes 12 inicia formalmente la transición hacia la operación madura, debido a que el mes anterior (mes 11) de acuerdo con las restricciones establecidas el margen bruto supero el 15%, por lo que el mes siguiente se contempla la contratación de oficina y el inicio de las inversiones de operación madura.
- En el mes 16 se procede a reforzar el equipo operacional contratando a un operador de la mesa de servicios para cubrir turnos de disponibilidad nocturna, extendida y feriados. Se va a considerar un operador cada 150 servicios activos, por lo que el segundo operario entrará en el mes 26, el tercero en el mes 46, el cuarto en el mes 54 y el quinto en el mes 59.
- En el mes 17 debería ingresar el líder de diseño gráfico para potenciar el rendimiento y los indicadores operativos, así como asegurar la contratación y la capacitación de diseño gráfico a los trabajadores. Se espera que este refuerzo al menos mejore el rendimiento de atención de 28 servicios por célula a un valor de 29.
- En el mes 18 debería ingresar el líder de redes sociales, para potenciar los servicios relacionados con las redes sociales, e impulsar el cross selling a planes más altos de los clientes actuales, así como coordinar los turnos y horarios de trabajo de las redes sociales a medida que aumentan el número de servicios atendidos. Su rol principal será promover la entrega de los servicios de mayor complejidad y valor de redes sociales por parte de la agencia (que al menos el 50% de los planes de community manager sean de complejidad alta), esto debería impactar positivamente el ticket promedio en un 4,1% de acuerdo a estimaciones.
- En el mes 24 debería ingresar un analista de administración.
- En el mes 25 debería ingresar el gerente de operaciones, cuyo rol será mantener los indicadores operativos a medida que la empresa crece en tamaño. Adicionalmente deberá velar por la excelencia operativa de los clientes no fidelizados, y se debe esperar de su rendimiento al menos una mejora de rendimiento por célula que mejore de una capacidad de 24 servicios por celular a una mejora de 25 servicios de capacidad por célula.

- El mes 27 debería entrar el gerente de cuentas, el cual su principal rol será vela por mantener alta la tasa de retención de clientes, así como su mejora en el tiempo. Este cargo tendrá como objetivo alcanzar la tasa de retención de 89% definida a finales del año 5.
- Desde el mes 36, hay que considerar que las estrategias de captación deben ser menos efectivas debido al rendimiento decreciente de las distintas inversiones del marketing que se llevan a cabo debido a que en ese momento ya se ha explorado un 25% del segmento objetivo (Por lo tanto, muchas de estas iniciativas de marketing pueden llegar a clientes ya existentes, abandonados o no interesados). Por lo tanto, a modo de supuesto las inversiones que atraen prospectos se considerarán un 25% menos efectivas desde el año 4 en adelante.

Flujos de la estimación:

Figura 82: Flujo de caja 60 meses en detalle

Flujo de Caja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos												
Corrientes	3.386.807	6.879.453	10.055.029	13.379.120	16.319.094	18.821.912	20.931.758	22.705.712	24.196.212	25.448.317	26.500.105	27.383.611
Costos	586.800	1.076.778	8.334.650	1.218.866	8.398.650	714.800	1.531.685	8.462.650	778.800	778.800	990.816	8.526.650
GAV	11.392.587	11.392.587	14.675.921	14.675.921	17.959.255	17.959.255	17.959.255	21.242.589	21.242.589	21.242.589	21.242.589	24.525.923
Mg Bruto	-8.592.580	-5.589.912	-12.955.542	-2.515.666	-10.038.811	147.857	1.440.819	-6.999.527	2.174.823	3.426.928	4.266.700	-5.668.962
Beneficios Acumulados	-8.592.580	-14.182.492	-27.138.034	-29.653.700	-39.692.511	-39.544.654	-38.103.836	-45.103.362	-42.928.539	-39.501.611	-35.234.910	-40.903.873
Margen %	-254%	-81%	-129%	-19%	-62%	1%	7%	-31%	9%	13%	16%	-21%

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
28.410.318	29.292.380	30.051.605	30.696.947	31.245.487	31.735.202	33.291.066	33.929.187	34.601.843	35.304.429	36.058.271	36.846.269
842.800	842.800	842.800	2.088.370	2.116.182	922.589	2.292.628	1.110.908	1.164.720	1.487.123	1.872.213	3.518.819
24.525.923	24.525.923	24.525.923	24.975.923	27.188.872	27.188.872	29.401.821	29.401.821	29.401.821	29.401.821	29.401.821	30.164.821
3.041.595	3.923.657	4.682.882	3.632.654	1.940.433	3.623.741	1.596.616	3.416.458	4.035.301	4.415.485	4.784.237	3.162.629
-37.862.278	-33.938.620	-29.255.738	-25.623.084	-23.682.652	-20.058.911	-18.462.294	-15.045.836	-11.010.535	-6.595.050	-1.810.813	1.351.816
11%	13%	16%	12%	6%	11%	5%	10%	12%	13%	13%	9%

25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
38.047.511	39.297.296	40.607.671	41.972.737	43.405.178	44.910.025	46.491.153	48.152.173	49.897.035	51.729.958	53.655.391	55.678.009
3.874.481	4.509.798	5.176.222	5.873.190	5.358.881	10.903.151	4.012.221	4.845.179	5.720.180	11.428.858	4.710.565	8.215.997
34.938.336	35.388.336	38.371.923	39.121.923	39.121.923	42.405.257	42.405.257	42.405.257	42.405.257	45.688.591	45.688.591	47.201.591
-765.306	-600.838	-2.940.474	-3.022.376	-1.075.626	-8.398.384	73.674	901.737	1.771.598	-5.387.492	3.256.235	260.421
586.510	-14.328	-2.954.803	-5.977.179	-7.052.805	-15.451.188	-15.377.514	-14.475.777	-12.704.179	-18.091.672	-14.835.437	-14.575.016
-2%	-2%	-7%	-7%	-2%	-19%	0%	2%	4%	-10%	6%	0%

37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
57.714.393	59.770.691	61.931.940	64.090.212	66.359.571	68.766.422	71.322.023	74.032.551	76.906.324	79.953.008	83.183.079	86.607.618
6.741.466	12.516.163	5.875.092	6.952.074	12.880.363	6.404.142	7.685.295	13.833.297	7.589.729	10.362.272	15.537.916	9.570.434
49.230.817	52.514.151	52.514.151	52.514.151	55.797.485	55.797.485	55.797.485	59.080.819	59.080.819	59.530.819	62.814.153	62.814.153
1.742.110	-5.259.623	3.542.697	4.623.987	-2.318.276	6.564.796	7.839.244	1.118.436	10.235.777	10.059.917	4.831.010	14.223.031
-12.832.906	-18.092.529	-14.549.831	-9.925.844	-12.244.121	-5.679.325	2.159.919	3.278.355	13.514.132	23.574.049	28.405.059	42.628.090
3%	-9%	6%	7%	-3%	10%	11%	2%	13%	13%	6%	16%

49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
91.133.701	95.950.997	101.100.467	106.582.646	112.444.525	118.716.657	125.428.319	132.609.660	140.293.321	148.514.402	157.310.511	166.721.877
16.618.960	11.338.783	18.699.593	18.550.498	18.592.818	15.296.672	22.215.506	22.918.469	23.873.050	25.096.846	32.643.773	25.547.193
68.329.634	68.329.634	71.612.968	74.896.302	78.179.636	78.629.636	81.912.970	85.196.304	88.479.638	91.762.972	98.779.640	102.062.974
6.185.106	16.282.579	10.787.905	13.135.845	15.672.071	24.790.349	21.299.843	24.494.887	27.940.632	31.654.584	25.887.097	39.111.710
48.813.196	65.095.775	75.883.681	89.019.526	104.691.597	129.481.946	150.781.788	175.276.675	203.217.307	234.871.891	260.758.988	299.870.698
7%	17%	11%	12%	14%	21%	17%	18%	20%	21%	16%	23%

Fuente: Tabla del flujo de caja 60 meses, Elaboración propia.

Figura 83: Flujo de caja Ingresos

Flujo de Caja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos Corriente	3.386.807	6.879.453	10.055.029	13.379.120	16.319.094	18.821.912	20.931.758	22.705.712	24.196.212	25.448.317	26.500.105	27.383.611
Ticket Promedio Servicio	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000
Servicios Totales	13,55	27,98	40,78	54,10	65,86	75,88	84,32	91,41	97,37	102,38	106,59	110,12
Servicios Promedio por Cliente	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10	2,10
Marketshare comida rapida	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Marketshare	0,00	0,00	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,01	0,02	0,02	0,02	0,02
Clientes Activos	6,45	13,32	19,42	24,61	29,00	32,68	35,77	38,37	40,56	42,39	43,93	45,23
Tasa Retencion	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84	0,84
Cientes Retenidos		5,42	11,19	16,31	20,68	24,36	27,45	30,05	32,23	34,07	35,61	36,90
Cientes Nuevos Total	6,45	7,90	8,23	8,30	8,32	8,32	8,32	8,32	8,32	8,32	8,32	8,32
Nuevos Clientes SEM	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90	4,90
Leads por SEM	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00	14,00
Tasa de cierre SEM	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
Cientes Nuevos Referidos		1,45	1,78	1,85	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87	1,87
Costo cliente referido por descuento		114.305	140.023	145.810	147.112	147.405	147.471	147.486	147.489	147.490	147.490	147.490
Tasa Cierre Lead WOM	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75	0,75
Leads Recomendación (WOM)		1,94	2,37	2,47	2,49	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50	2,50
Leads por MKT	4,43	4,43	4,43	4,43	4,43	4,43	4,43	4,43	4,43	4,43	4,43	4,43

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
28.410.318	29.292.380	30.051.605	30.696.947	31.245.487	31.735.202	33.291.066	33.929.187	34.601.843	35.304.429	36.058.271	36.846.269
250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	250.000	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333
114,23	117,76	120,80	123,38	125,57	127,53	129,46	131,94	134,57	137,31	140,24	143,31
2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
0,2%	0,2%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,3%
1,7%	1,8%	1,8%	1,9%	1,9%	1,9%	2,0%	2,0%	2,0%	2,1%	2,1%	2,2%
46,768	48,077	49,189	50,135	50,939	51,666	52,412	53,444	54,563	55,729	56,936	58,190
85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%	85%
38,44	39,75	40,87	41,81	42,61	43,30	43,92	44,55	45,43	46,38	47,37	48,40
8,324	8,323950646	8,324	8,324	8,324	8,369	8,495	8,894	9,136	9,350	9,566	9,794
4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9
14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0
35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
1,873	1,873	1,873	1,873	1,873	1,873	1,883	1,911	2,001	2,056	2,104	2,152
147.490	147.490	147.490	147.490	147.490	147.490	153.224	155.543	162.848	167.273	171.201	175.148
75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
2,497	2,497	2,497	2,497	2,497	2,497	2,511	2,549	2,668	2,741	2,805	2,870
4,432	4,432	4,432	4,432	4,432	4,559	4,892	5,951	6,385	6,842	7,320	7,833

25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
38.047.511	39.297.296	40.607.671	41.972.737	43.405.178	44.910.025	46.491.153	48.152.173	49.897.035	51.729.958	53.655.391	55.678.009
258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333
147,97	152,83	157,93	163,24	168,81	174,66	180,82	187,28	194,07	201,20	208,69	216,56
2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
0,3%	0,3%	0,3%	0,3%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,4%	0,5%
2,2%	2,3%	2,4%	2,5%	2,6%	2,6%	2,7%	2,8%	2,9%	3,0%	3,2%	3,3%
60,076	62,038	64,099	66,268	68,548	70,942	73,458	76,100	78,875	81,791	84,854	88,071
86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%	86%
50,04	51,67	53,35	55,13	56,99	58,95	61,01	63,17	65,45	67,83	70,34	72,97
10,033	10,373	10,747	11,143	11,557	11,991	12,447	12,926	13,430	13,958	14,514	15,097
4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9	4,9
14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0
35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
2,204	2,257	2,334	2,418	2,507	2,600	2,698	2,801	2,908	3,022	3,141	3,266
179.322	183.696	189.917	196.765	204.018	211.601	219.552	227.901	236.672	245.887	255.567	265.735
75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
2,938	3,010	3,112	3,224	3,343	3,467	3,597	3,734	3,878	4,029	4,187	4,354
8,369	9,186	10,037	10,928	11,857	12,831	13,855	14,930	16,060	17,247	18,494	19,804

37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
57.714.393	59.770.691	61.931.940	64.090.212	66.359.571	68.766.422	71.322.023	74.032.551	76.906.324	79.953.008	83.183.079	86.607.618
258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333
224,48	232,40	240,79	249,18	258,01	267,38	277,32	287,86	299,04	310,89	323,46	336,78
2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,5%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,6%	0,7%	0,7%
3,4%	3,5%	3,6%	3,7%	3,9%	4,0%	4,2%	4,3%	4,5%	4,7%	4,9%	5,1%
91,107	94,095	97,262	100,660	104,275	108,108	112,171	116,477	121,044	125,885	131,017	136,459
87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%
76,62	79,26	81,86	84,62	87,57	90,72	94,05	97,59	101,34	105,31	109,52	113,98
14,485	14,832	15,400	16,042	16,700	17,389	18,117	18,889	19,708	20,577	21,498	22,474
3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7
10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5
35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
3,397	3,259	3,337	3,465	3,609	3,758	3,912	4,076	4,250	4,434	4,630	4,837
276.416	265.208	271.564	281.958	293.718	305.773	318.378	331.707	345.847	360.844	376.747	393.606
75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
4,529	4,345	4,450	4,620	4,813	5,010	5,217	5,435	5,667	5,912	6,173	6,449
21,180	22,565	23,964	25,434	26,903	28,446	30,084	31,822	33,666	35,621	37,694	39,891

49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
91.133.701	95.950.997	101.100.467	106.582.646	112.444.525	118.716.657	125.428.319	132.609.660	140.293.321	148.514.402	157.310.511	166.721.877
258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333	258.333
354,37	373,09	393,12	414,44	437,24	461,64	487,74	515,68	545,56	577,54	611,75	648,36
2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1	2,1
0,7%	0,8%	0,8%	0,9%	0,9%	1,0%	1,0%	1,1%	1,1%	1,2%	1,3%	1,3%
5,3%	5,6%	5,9%	6,3%	6,6%	7,0%	7,4%	7,8%	8,2%	8,7%	9,3%	9,8%
143.592	151.181	159.300	167.996	177.302	187.259	197.913	209.312	221.508	234.557	248.519	263.457
88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%
120,08	126,36	133,04	140,18	147,84	156,03	164,79	174,16	184,19	194,93	206,41	218,70
23,509	24,819	26,261	27,812	29,466	31,234	33,125	35,148	37,313	39,630	42,109	44,761
3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7	3,7
10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5
35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%	35%
5,057	5,289	5,584	5,909	6,258	6,630	7,028	7,453	7,908	8,396	8,917	9,474
411.481	430.431	454.426	480.825	509.214	539.500	571.869	606.494	643.543	683.186	725.601	770.983
75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%	75%
6,742	7,053	7,446	7,878	8,343	8,840	9,370	9,937	10,544	11,194	11,889	12,633
42,221	45,300	48,577	52,080	55,809	59,797	64,063	68,629	73,514	78,741	84,334	90,318

Fuente: Tabla del flujo de ingresos 60 meses, Elaboración propia.

Figura 84: Flujo de caja Costos

Flujo de Caja	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Costos	586.800	1.076.778	8.334.650	1.218.866	8.398.650	714.800	1.531.685	8.462.650	778.800	778.800	990.816	8.526.650
Puesta en Marcha												
Costos Fijos												
Contabilidad												
Outsourcing	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Licencia Software												
Gestion	102.400	102.400	166.400	166.400	230.400	230.400	230.400	294.400	294.400	294.400	294.400	358.400
Licencia recursos graficos	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400
Equipos Diseñador			3.119.960	-	3.119.960	-	-	3.119.960	-	-	-	3.119.960
Equipos no diseñador			399.990	-	399.990	-	-	399.990	-	-	-	399.990
Presupuesto SEM	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Leads por SEM	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Costo por Lead	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600
Celulas Utilizadas	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	4	4
Celulas Actuales	1	1	2	2	3	3	3	4	4	4	4	5
Diferencial Cubierto por Outsourcing en HH	-	119	-	138	-	-	199	-	-	-	52	-
Costo Outsourcing		4.109		4.109			4.109			4.109	4.109	4.109
Costo Total Outsourcing		489.978		568.066			816.885			-	212.016	-
Arriendo de oficina integral												551.600
Costos Selección de personal			4.163.900	-	4.163.900	-	-	4.163.900	-	-	-	4.163.900

13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
842.800	842.800	842.800	2.088.370	2.116.182	922.589	2.292.628	1.110.908	1.164.720	1.487.123	1.872.213	3.518.819
50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
358.400	358.400	358.400	371.200	384.000	384.000	396.800	396.800	396.800	396.800	396.800	409.600
34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400
-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
-	-	-	399.990	399.990	-	399.990	-	-	-	-	399.990
400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0
117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600
4,346	4,473	4,582	4,674	4,653	4,721	4,790	4,884	4,985	5,090	5,200	5,314
5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
-	-	-	-	-	-	-	-	-	64,787	143,832	226,094
4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799
-	-	-	-	-	-	-	-	-	266.195	590.979	928.974
551.600	551.600	551.600	620.550	689.500	689.500	758.450	758.450	758.450	758.450	758.450	827.400
0	0	0	832780	832780	0	832780	0	0	0	0	832780

25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
3.874.481	4.509.798	5.176.222	5.873.190	5.358.881	10.903.151	4.012.221	4.845.179	5.720.180	11.428.858	4.710.565	8.215.997
50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
422.400	435.200	448.000	460.800	460.800	524.800	524.800	524.800	524.800	588.800	588.800	614.400
34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400
-	-	-	-	-	3.119.960	-	-	-	3.119.960	-	-
399.990	399.990	399.990	399.990	-	399.990	-	-	-	399.990	-	799.980
400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0
117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600
5,397	5,574	5,760	5,954	6,158	6,372	6,598	6,834	7,083	7,344	7,618	7,907
5	5	5	5	5	6	6	6	6	7	7	7
286,151	413,326	546,891	686,826	833,794	268,187	430,383	600,767	779,752	247,770	445,279	652,756
4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799	4.108.799
1.175.737	1.698.272	2.247.065	2.822.028	3.425.893	1.101.926	1.768.356	2.468.432	3.203.844	1.018.039	1.829.561	2.682.043
896.350	965.300	1.034.250	1.103.200	1.103.200	1.172.150	1.172.150	1.172.150	1.172.150	1.241.100	1.241.100	1.379.000
832780	832780	832780	832780	0	4163900	0	0	0	4163900	0	1665560

37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
6.741.466	12.516.163	5.875.092	6.952.074	12.880.363	6.404.142	7.685.295	13.833.297	7.589.729	10.362.272	15.537.916	9.570.434
50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
614.400	678.400	678.400	678.400	742.400	742.400	742.400	806.400	806.400	819.200	883.200	883.200
34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400
-	3.119.960	-	-	3.119.960	-	-	3.119.960	-	-	3.119.960	-
-	399.990	-	-	399.990	-	-	399.990	-	399.990	399.990	-
400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0
117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600
8,187	8,464	8,758	9,064	9,387	9,730	10,094	10,480	10,889	11,323	11,783	12,271
7	8	8	8	9	9	9	10	10	10	11	11
854,299	334,036	545,747	765,840	278,810	525,861	787,909	345,763	640,345	952,660	563,777	914,830
4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799
3.510.142	1.372.485	2.242.364	3.146.684	1.145.575	2.160.655	3.237.360	1.420.670	2.631.050	3.914.288	2.316.447	3.758.852
1.379.000	1.447.950	1.447.950	1.447.950	1.516.900	1.516.900	1.516.900	1.585.850	1.585.850	1.654.800	1.723.750	1.723.750
0	4163900	0	0	4163900	0	0	4163900	0	832780	4163900	0

49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
16.618.960	11.338.783	18.699.593	18.550.498	18.592.818	15.296.672	22.215.506	22.918.469	23.873.050	25.096.846	32.643.773	25.547.193
50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
947.200	947.200	1.011.200	1.075.200	1.139.200	1.152.000	1.216.000	1.280.000	1.344.000	1.408.000	1.548.800	1.612.800
34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400	34.400
3.119.960	-	3.119.960	3.119.960	3.119.960	-	3.119.960	3.119.960	3.119.960	3.119.960	6.239.920	3.119.960
399.990	-	399.990	399.990	399.990	399.990	399.990	399.990	399.990	399.990	1.199.970	399.990
400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0	14,0
117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600	117.600
12,912	13,594	14,324	15,104	15,938	16,830	17,785	18,807	19,900	21,070	22,322	23,661
12	12	13	14	15	15	16	17	18	19	21	22
656,504	1.147,715	953,255	794,652	675,242	1.317,854	1.285,441	1.301,128	1.368,274	1.490,477	951,589	1.195,732
4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799	4.108,799
2.697.441	4.715.730	3.916.733	3.265.064	2.774.433	5.414.796	5.281.617	5.346.073	5.621.962	6.124.071	3.909.890	4.913.020
1.792.700	1.792.700	1.861.650	1.930.600	1.999.550	2.068.500	2.137.450	2.206.400	2.275.350	2.344.300	2.551.150	2.620.100
4163900	0	4163900	4163900	4163900	832780	4163900	4163900	4163900	4163900	9160580	4163900

Fuente: Tablas de flujo de costos 60 meses, Elaboración propia.

Anexo V: Variación tasa de descuento y sensibilidad

Si bien la tasa de descuento fue calculada mediante CAPM y los datos reales históricos hasta la fecha, es importante entender que con toda inestabilidad nacional y global la tasa de descuento puede ser un valor bastante variable y poco confiable, por lo que se debe como complemento analizar qué tan sensible es el proyecto a la tasa de descuento, para esto

se realizaron variaciones en ambos sentidos, donde al aumentar o disminuir un 1% la tasa de descuento, la TIR es afectada en un 3%, esto nos dice que si bien afecta la rentabilidad general del proyecto la tasa de descuento no es un factor decisivo en el proyecto, ya que el proyecto sigue siendo rentable y sus indicadores principales no varían de forma agresiva, en la figura 85 se puede visualizar los principales indicadores.

Figura 85: Variación tasa de descuento

Tasa de Descuento	VAN	TIR	PRI	Margen EBITDA
17%	\$ 569.798.415	57,15%	4,2	17,2%
16%	\$ 630.448.876	60,04%	4,2	17,2%
15%	\$ 700.050.936	63,12%	4,2	17,2%
14%	\$ 780.566.787	66,41%	4,2	17,2%
13%	\$ 874.565.041	69,96%	4,2	17,2%

Fuente: Tabla del análisis de sensibilidad variación tasa de descuento, Elaboración propia.

Anexo W: Estimaciones presupuestos agencias

Para definir la potencial disposición a pagar de los segmentos utilizaremos 2 criterios, el primero corresponde a la disposición a pagar por servicios de agencias de acuerdo con su nivel de digitalización definido en el capítulo 4.2 del presente documento, y también utilizaremos cuanto es el presupuesto en marketing promedio para una empresa, considerando que el último estudio de Gartner [31] comenta que en 2022 este presupuesto fue de 9,5% del total de sus ventas.

De este presupuesto total de marketing si consideramos que las empresas de comida rápida son B2C, entonces utilizando la estimación que el 58% [37] del presupuesto de marketing es utilizado para marketing no presencial podemos estimar el presupuesto por segmento de clientes, en la tabla a continuación se visualizan los presupuestos promedio en marketing digital para cada uno de los 5 segmentos.

Figura 86: Presupuestos de marketing promedio por segmento

Tipo Empresa	PptoMKT S1	PptoMKT S2	PptoMKT S3	PptoMKT S4	PptoMKT S5
Sin ventas		-			
Micro 1		16.163			
Micro 2		64.651			
Micro 3		226.277	226.277		
Pequeña 1		606.100	606.100	606.100	606.100
Pequeña 2			1.212.200	1.212.200	1.212.200
Pequeña 3			2.828.467	2.828.467	2.828.467
Mediana 1				6.061.000	6.061.000
Mediana 2	12.122.000				
Grande 1	24.244.000				
Grande 2	64.650.667				
Ppto Total Segm	1.002.085.333	1.154.458.873	1.000.501.392	597.008.500	980.063.700
Ppto Prom Segm	20.041.707	72.046	372.487	1.418.072	2.163.496

Fuente: Presupuesto de marketing no presencial promedio estimado por segmento, Elaboración propia.

Anexo X: Descripciones de cargos y roles

La descripción de los principales cargos necesarios en la empresa son los siguientes.

1. **Gerente general:** El Gerente General de una empresa de diseño gráfico enfocado en comida rápida debe ser profesional altamente capacitado y experimentado en la gestión de empresas y en el diseño gráfico. Su perfil debe incluir las siguientes características y habilidades:
 - Experiencia en gestión empresarial: Debe tener una sólida experiencia en la gestión empresarial, con una amplia comprensión de las prácticas y estrategias de gestión eficaces para maximizar la eficiencia y rentabilidad de la empresa.
 - Conocimientos en diseño gráfico: Es necesario que cuente con conocimientos en diseño gráfico y publicidad, para poder liderar y supervisar el trabajo del equipo creativo de la empresa. En etapas posteriores este aspecto puede que no sea tan necesario, pero al principio debido a que múltiples cargos trabajaran con distintos roles esto es algo necesario.
 - Conocimiento del sector de comida rápida: Debe tener un conocimiento sólido del sector de comida rápida, incluyendo las tendencias y prácticas actuales del mercado, para poder diseñar campañas publicitarias eficaces y lanzar nuevos productos. Este aspecto es importante tanto en las etapas iniciales del proyecto como en la madurez de la empresa, dado que debe conocer muy bien a sus clientes-

- Habilidades de liderazgo: Debe contar con habilidades de liderazgo excepcionales, capaces de motivar y dirigir a los equipos de trabajo hacia los objetivos de la empresa.
- Orientado a resultados: Debe estar orientado a los resultados, trabajando para alcanzar objetivos claros y medibles que contribuyan al éxito general de la empresa.

2. **Gerente de operación:** El perfil de cargo de un Gerente de Operaciones de una empresa de diseño gráfico enfocado en comida rápida, que tendrá a cargo el área de cuentas y el área de diseño gráfico, podría incluir las siguientes características y habilidades:

- Experiencia en diseño gráfico: Es necesario que cuente con experiencia en diseño gráfico y conocimientos en software de diseño gráfico, para poder supervisar y guiar el trabajo del equipo creativo de la empresa.
- Experiencia en redes sociales: Es necesario que cuente con experiencia en redes sociales, SEM y campañas digitales.
- Habilidades de liderazgo: Debe contar con habilidades de liderazgo excepcionales, capaces de motivar y dirigir a los equipos de trabajo hacia los objetivos de la empresa.
- Gestión de proyectos: Debe ser capaz de liderar y gestionar proyectos de diseño gráfico y cuentas, desde el concepto hasta la ejecución, asegurando la calidad y la entrega oportuna del trabajo.

3. **Gerente de cuentas:** El perfil de cargo de un Gerente de Cuentas de una empresa de diseño gráfico enfocado en comida rápida, que tendrá a cargo a encargados de cuentas debe incluir las siguientes características y habilidades:

- Experiencia en ventas y gestión de cuentas, con habilidades para establecer relaciones sólidas con los clientes y comprender sus necesidades y deseos.
- Conocimiento del sector de comida rápida: Debe tener un conocimiento sólido del sector de comida rápida, incluyendo las tendencias y prácticas actuales del mercado, para poder diseñar campañas publicitarias efectivas y lanzar nuevos productos.
- Habilidades de comunicación: Es necesario que tenga habilidades de comunicación excepcionales, tanto oral como escrita, para poder comunicarse con claridad y eficacia con los clientes, el equipo creativo y otros miembros del equipo de trabajo.
- Visión estratégica: Debe tener una visión estratégica clara y capaz de tomar decisiones inteligentes y efectivas que lleven a la empresa al éxito.

- Capacidad de adaptación: Debe ser capaz de adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado y a las tendencias de la industria para mantener la empresa relevante y en crecimiento.
- Orientado a resultados: Debe estar orientado a los resultados, trabajando para alcanzar objetivos claros y medibles que contribuyan al éxito general de la empresa.

4. **Gerente de marketing:** El perfil de cargo de un Gerente de marketing de una empresa de diseño gráfico enfocado en comida rápida, el cual principalmente va a interactuar con proveedores externos de servicios debería tener las siguientes características y habilidades:

- Conocimientos en marketing: Es fundamental que cuente con un sólido conocimiento en marketing, incluyendo tendencias, estrategias y herramientas, para poder desarrollar estrategias de marketing efectivas y dirigir a su equipo hacia el éxito.
- Experiencia en publicidad: Debe tener experiencia en publicidad y promoción, incluyendo habilidades en la planificación y ejecución de campañas publicitarias en diferentes medios y canales, como medios digitales, redes sociales, televisión, entre otros.
- Experiencia en ventas y generación de leads: Debe ser capaz de hacer cold calling, estrategias para mejorar tanto el número como calidad de leads, además de utilizar presupuesto para mejorar indicadores de número de leads y retención de clientes.
- Gestión de presupuesto: Es necesario que tenga habilidades en la gestión de presupuesto, para poder maximizar el retorno de inversión de la empresa en marketing.
- Gestión de proveedores externos: Debe tener habilidades en la gestión de proveedores externos, para poder negociar contratos y supervisar la calidad y el cumplimiento de las entregas.

5. **Gerente de administración y finanzas:** El perfil de cargo de un Gerente de marketing de una empresa de diseño gráfico enfocado en comida rápida, el cual principalmente va a interactuar con proveedores externos de servicios debería tener las siguientes características y habilidades:

- Conocimientos en finanzas: Es fundamental que el gerente de administración y finanzas tenga un sólido conocimiento en finanzas, incluyendo la gestión financiera, contabilidad, impuestos y análisis financiero, para poder desarrollar planes estratégicos financieros para la empresa y garantizar la salud financiera de la organización.

- Conocimiento legal y laboral: Debe tener un conocimiento sólido de los aspectos legales y laborales que afectan a la empresa, para garantizar que la empresa esté siempre cumpliendo con los estándares de la industria y evitando riesgos legales.
- Habilidades en recursos humanos: Debe tener habilidades en recursos humanos, para poder gestionar el equipo de trabajo de la empresa, desde la selección, reclutamiento y capacitación del personal, hasta la gestión de conflictos y la motivación del personal.
- Gestión de proveedores externos: Debe tener habilidades en la gestión de proveedores externos, para poder negociar contratos y supervisar la calidad y el cumplimiento de las entregas.
- Gestión de presupuesto: Es necesario que tenga habilidades en la gestión de presupuesto, para poder maximizar el retorno de inversión de la empresa y garantizar el uso eficiente de los recursos

6. **Analista de diseño gráfico:** El analista diseñador gráfico es el responsable de diseñar y producir materiales gráficos para los proyectos estandarizados y acotados de la empresa, manteniendo la eficiencia en costos y la calidad de estos. Debe ser capaz de utilizar software de diseño gráfico y edición de video para crear gráficas, videos y editar fotos, así como también tener habilidades para la redacción de textos publicitarios y contenido para las redes sociales. El diseñador debe ser creativo y tener la capacidad de generar ideas innovadoras para la promoción de productos y servicios. Además, debe estar actualizado con las últimas tendencias en diseño gráfico y publicidad digital. También es importante que el analista diseñador gráfico tenga habilidades para la fotografía y conocimientos en redes sociales, para poder contribuir en la creación de contenido para estas plataformas. Si el candidato tiene buenas habilidades o experiencia en liderazgo puede tomar el rol de líder de diseño (Lead diseño gráfico). Si el diseñador tiene mayor experiencia con la generación de contenido multimedia como videos y graficas animadas, el analista será considerado como analista multimedia.

7. **Analista de redes sociales:** El analista de redes o también llamado community manager es responsable de la planificación, gestión y ejecución de la estrategia de redes sociales de la empresa. Este profesional debe trabajar con otros diseñadores y profesionales creativos en la empresa, para garantizar que los contenidos estén en línea con la imagen de marca y los objetivos de la empresa. El analista de redes sociales debe ser capaz de crear y publicar

contenido en los horarios indicados, asegurándose de mantener una presencia activa y consistente en todas las plataformas sociales relevantes. También debe ser capaz de generar ideas creativas para la creación de contenido y proponer nuevas estrategias para mejorar el alcance y la interacción de los usuarios. Además, el analista de redes sociales debe ser capaz de redactar contenido efectivo y persuasivo que genere engagement en los usuarios, y estar familiarizado con las mejores prácticas de SEO y optimización de contenidos. Adicionalmente, es importante que este profesional sea capaz de responder a los clientes en redes sociales con respuestas estandarizadas y personalizadas, atendiendo a las consultas y quejas de los clientes de manera efectiva y en línea con la imagen de la empresa. Si el candidato tiene buenas habilidades o experiencia en liderazgo puede tomar el rol de líder de redes (Lead redes).

8. **Operador Mesa de Servicios (MDS):** El operador de mesa de servicios de una empresa de diseño gráfico enfocada en comida rápida es responsable de proporcionar soporte y atención tanto a los clientes como también a los seguidores de las cuentas administradas por la agencia a través de los canales de comunicación definidos por la empresa, principalmente en las redes sociales. Este trabajador debe estar disponible para responder a las consultas y quejas de los clientes, siguiendo los estándares de comunicación definidos por la empresa.

Entre las principales funciones del operador de mesa de servicios se encuentran:

- Gestionar las consultas y quejas de los clientes en redes sociales mediante respuestas estandarizadas y personalizadas, garantizando la satisfacción del cliente y la imagen positiva de la empresa.
- Proporcionar soporte técnico a los clientes en caso de problemas con la plataforma o los servicios ofrecidos por la empresa, asegurándose de resolver los problemas de manera oportuna y efectiva.
- Realizar un seguimiento de los problemas de los clientes, garantizando que las consultas y quejas sean resueltas en los tiempos acordados con los clientes y cumpliendo con los SLA establecidos por la empresa.

- Colaborar con otros departamentos de la empresa para resolver problemas más complejos y garantizar la mejor experiencia del cliente.
- Mantener registros precisos y actualizados de las interacciones con los clientes, así como de los problemas y resoluciones correspondientes.
- Es importante que el operador de mesa de servicios tenga habilidades interpersonales y de comunicación efectiva, así como la capacidad de trabajar en equipo y bajo presión. Además, debe estar dispuesto a trabajar en turnos definidos en distintos horarios para garantizar el cumplimiento de los contratos de servicios establecidos por la empresa.

9. **Gestor de cuentas (account manager):** El gestor de cuenta es responsable de llevar la relación con los clientes y promover la mantención, el crecimiento y la satisfacción de los clientes actuales. Para esto deben velar por el cumplimiento de las planificaciones entregadas, los SLA y capacitar a los clientes en la metodología de trabajo de la agencia para que no existan malentendidos. Los gestores de cuenta adicionalmente deben ser gestores activos de los compromisos del cliente como las órdenes de compra, la facturación y la entrega de aprobaciones correspondientes para avanzar en los proyectos.

Los analistas de administración y marketing deben tener conocimientos similares a sus gerentes respectivos, pero en menor cantidad de forma de poder cubrirlos cuando estos se encuentren de vacaciones, pero solo se tendrán en pocas cantidades dado que la mayor cantidad de la operación será realizada por externos.