



# **“Go Big!”**

## **Parte I**

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

**CHRISTIAN YAÑEZ CORNEJO**

PROFESOR GUÍA:  
**DAVID DIAZ SOLIS**

Santiago, Agosto 2019

## **Índice**

Resumen Ejecutivo.....	5
I. Oportunidad Negocio.....	6
II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes.....	10
II.i. Industria.....	10
II.ii. Competidores.....	16
II.iii. Clientes.....	21
III. Descripción de la empresa y propuesta de valor.....	24
III.i. Modelo de Negocios.....	24
III.ii. Descripción de la empresa.....	27
III.iii.Estrategia de crecimiento o escalamiento.....	29
III.iv.RSE y sustentabilidad.....	29
IV. Plan de Marketing.....	31
IV.i. Objetivos de Marketing.....	31
IV.ii. Estrategia de Segmentación.....	32
IV.iii. Estrategia de Producto y Servicio.....	34
IV.iv. Estrategia de Precio.....	35
IV.v. Estrategia de Distribución.....	36
IV.vi. Estrategia de Comunicación y Ventas.....	36
IV.vii. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual.....	37
IV.viii. Presupuesto de Marketing y Cronograma.....	38
V. Plan de Operaciones.....	40
VI. Equipo de Proyecto.....	42
VII. Plan Financiero.....	43
VIII. Riesgos Críticos.....	45
IX. Propuesta al Inversionista.....	46
X. Conclusiones.....	47
XI. Bibliografías y Fuentes.....	48
XII. Anexos.....	49
XII.i Ranking agencias Chile 2017 (fuente ranking ACHAP 2017).....	49
XII.ii Revenue o Margen de contribución por medio. (Fuente: Mercer/ACHAP).....	49

XII.iii Estructura Agencias por departamento. (Fuente: Mercer/ACHAP).....	50
XII.iv Var. % Inversión Histórica por medio. (Fuente: ACHAP).....	50

### **Índice de Ilustraciones**

Ilustración 1: Distribución Sectorial de las Mypes.....	7
Ilustración 2: CPM of Marketing Channels.....	11
Ilustración 3: Oferta de servicios de publicitarios. Porcentaje de empresas asociadas que ofrecen dichos servicios por tipo.....	13
Ilustración 4: Inversión Publicitaria en Chile por canal.....	14
Ilustración 5: Tamaño de la Industria (Facturación Anual en \$).....	16
Ilustración 6 : Logo Google Actívate.....	19
Ilustración 7: Flujo de Operaciones de Incorporación de clientes.....	41

### **Índice de Tablas**

Tabla 1: Evolución de la facturación anual.....	8
Tabla 2: Inversión Histórica en publicidad online en MM\$.....	10
Tabla 3: Tamaño de empresa por tramo.....	17
Tabla 4: Sub-División Cliente Objetivo.....	23
Tabla 5 : Segmentos Potenciales.....	32
Tabla 6: Estrategia de Comunicación y Ventas.....	36
Tabla 7: Proyección de Demanda.....	38
Tabla 8: Presupuesto de Marketing.....	38
Tabla 9: Estimación de Ingresos en M\$.....	43
Tabla 10 : Estimación de Egresos en M\$.....	43
Tabla 11 : Principales Indicadores Financieros.....	43
Tabla 12 : Descripción Riesgos Críticos.....	45

## Resumen Ejecutivo

Go Big! es una empresa que se dedica al desarrollo de asesorías y planes de capacitación en marketing digital orientado a un sub-segmento de las micros y pequeñas empresas (mypes), que son las mypes B2C; la condición es que estas tengan presencia online y que pertenezcan al sector terciario de la economía.

Go Big! centra sus servicios en entregar asesorías y capacitaciones en marketing digital a través de una plataforma online, en conceptos tales como la venta online, leads, posicionamiento de marca online entre otros.

Dado que el mercado objetivo es amplio tanto en las necesidades que puedan tener las mypes como en el presupuesto de estas para un plan de asesoría y capacitación en marketing digital, Go Big! posee una gama de planes preestablecidos según industria y necesidades de negocio. Go Big! divide sus planes en: S, M, y L.

Los aspectos distintivos de este negocio se centran tanto en simplicidad del servicio como también en el foco que se le da a las micro y pequeñas empresas. La ventaja competitiva de Go Big! es que, dado que su modelo de negocio es digitalizable, la iniciativa es perfectamente escalable. Es decir puede pasar de ser una iniciativa local a una global.

El capital requerido para iniciar la operación de Go Big! es de 139.3 MM\$, el cual será financiado por los 6 socios inversionistas. El tamaño de mercado potencial es 120 MM\$ USD que corresponde a 110,880 empresas, pero Go Big! aspira a llegar a 244 empresas en el primer año y luego tener un crecimiento del 10% anual.

Respecto al análisis financiero, el VAN del proyecto es de 114,6 MM\$, con una tasa de descuento de 15,55%, una TIR del 28.9% y un payback de 4 años, con lo cual se concluye que el proyecto es rentable.

## I. Oportunidad Negocio

El mundo cada vez se vuelve más complejo, diversificado y especializado, ofreciendo nuevos campos de operación para las empresas. La transformación digital es una realidad, y estimamos que existe una necesidad de mercado de capacitar y asesorar a empresas de todos los tamaños que requieran implementar acciones de negocios en estas esferas. En particular, el marketing digital, a diferencia del tradicional, presenta oportunidades a nivel de inversiones más a la medida de empresas con presupuestos más ajustados, tales como los segmentos mypes, los que típicamente son tardíos en adoptar estas nuevas tecnologías.

En este contexto, nuestro emprendimiento “Go Big!” ofrece servicios de capacitación y asesoría de marketing digital, especialmente diseñados para atender las necesidades del segmento mypes B2C, esto es, micro y pequeñas empresas que cuenten o planeen contar con presencia digital y que pertenezcan al sector terciario de la economía. Nuestro principal servicio se centra en ofrecer capacitación online y asesoría de conceptos tales como: venta, leads y posicionamiento de marca en canales digitales. Go Big! trabaja en conjunto con su cliente para transformar la estrategia actual de la compañía al mundo digital, de la manera más eficaz, y eficiente posible.

En relación a la cuantificación de la oportunidad de negocio, el análisis de fuentes secundarias y en base a resultados de nuestra propia investigación de mercados nos indica que existe un segmento de potenciales clientes, 110.880 empresas, que estarían dispuestas a contratar nuestros servicios. En particular, si se analizan algunos datos proporcionados por el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo en su informe sobre las tecnologías de información y comunicación en las empresas, estos muestran que solo un 38% de las mypes tiene presencia en redes sociales versus un 52% de las grandes empresas<sup>1</sup>. Por otro lado según un estudio realizado por la cámara de comercio de Santiago al año 2017, solo el 13%

---

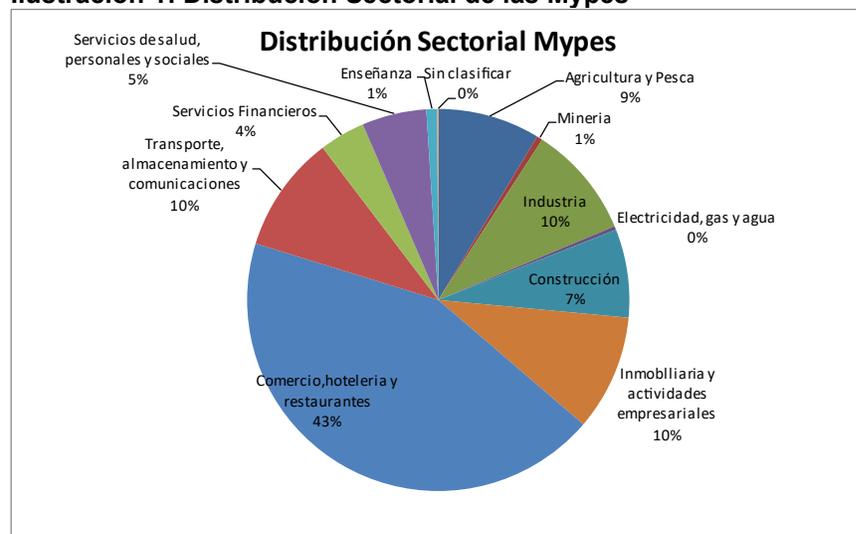
1 MINISTERIO DE ECONOMÍA FOMENTO Y TURISMO. (Octubre 2018). Informe de resultados: Tecnologías de la información y comunicación en las empresas. Tercera Encuesta Longitudinal de Empresas, 1, 29.

de las micro empresas y el 19% de las pequeñas empresas venden sus productos y/o servicios a través de Internet. <sup>2</sup>

Según los datos expuestos por el SERCOTEC<sup>3</sup>, se estima que existen 1 millón y medio de micro y pequeñas empresas en Chile, incluyendo a los trabajadores por cuenta propia o independientes. Las Mypes representan el 95,5% de las empresas del sector formal y, además, entregan el 49,3% de la ocupación total, también en el sector privado.

Si se analiza la distribución de mypes por rubro, podemos inferir que un 52.8% de estas son del tipo B2C (Comercio + Servicios Financieros + Servicios de Salud) y el restante 47.2% es del tipo B2B.

**Ilustración 1: Distribución Sectorial de las Mypes**



Fuente: Elaboración Propia

Según datos expuestos por Sercotec en cuanto a su distribución geográfica, el 40,7% de las mypes se ubican en la región Metropolitana, seguidas por la región del Biobío con un 10,7% y la región de Valparaíso con un 10,1%.

<sup>2</sup> Cámara de Comercio de Santiago. (2017). Tendencias del Comercio Electrónico en Chile. Centro de Economía Digital, 1, 36.

<sup>3</sup> Sercotec. (2018). La situación de la MIPE en Chile. 2018, de Sercotec Sitio web:

<https://www.sercotec.cl/Qui%C3%A9nesSomos/Noticias/SERCOTECpresent%C3%B3E2%80%9CLasituaci%C3%B3ndelaMIPEenChil.aspx>

Considerando el total de Mypes en Chile, la proporción de Mypes con un modelo de negocio B2C y la proporción de Mypes que venden sus productos online, estimamos que existe un total aproximado de 110,880 empresas que podrían estar interesadas en nuestros servicios.

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

**Tabla 1: Evolución de la facturación anual**

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

Fuente: Elaboración Propia

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

En términos de fuentes primarias, podemos complementar nuestro análisis con la Investigación de Mercado (IM) realizada, en donde se concluyó que la gran mayoría de las mypes B2C encuestadas no cuenta con un plan de marketing digital, pero estarían dispuestas a contratarlo en el corto plazo, si el servicio ofrecido se ajusta a sus necesidades.

En la investigación de mercado fueron utilizados 2 métodos, el primero fue por medio de una encuesta que fue distribuida a micro y pequeños empresarios de distintos rubros del gran Santiago. Para la determinación del número de encuestas necesarias a realizar se utilizó la siguiente ecuación:

$$n = \frac{Z^2 * p * (1 - p)}{e^2}$$

Donde  $n$  es el tamaño de la muestra,  $Z$  es el nivel de confianza ( $Z=1.96$ ),  $e$  es el margen de error admitido ( $e=5\%$ ) y  $p$  es la probabilidad de éxito ( $p=10\%$ ).

Se realizaron 138 encuestas a micro y pequeños empresarios del Gran Santiago, donde el 60% de los encuestados es micro empresario (Ventas anuales hasta UF2.400.-) y el 40% restante es pequeño empresario (Ventas Anuales hasta UF25.000.-)

Las principales conclusiones de la IM fueron las siguientes:

- El 80% de los encuestados (mypes) cree que las redes sociales y medios digitales han aportado a mejorar las ventas y las utilidades de la empresa.
- El 80% de los encuestados (mypes) cree que la participación en redes sociales y medios digitales ayudan a mejorar: la imagen de marca, la percepción de los clientes sobre la empresa y la reputación de la empresa.
- Actualmente la mayoría de las mypes encuestadas no cuenta con un plan de marketing digital.
- Un 36% de las mypes encuestadas está dispuesta a contratar un plan de capacitación y asesoría en marketing digital.

El segundo método fue a través de entrevistas realizadas a profesionales de la industria del marketing digital y ejecutivos de empresas que trabajan con agencias digitales.

En donde las principales conclusiones fueron las siguientes:

- Las necesidades de las empresas que contratan una agencia digital se focalizan en: Tener indicadores de posicionamiento de marca, de visitas, seguidores, menciones y ROI de las campañas.
- Las agencias digitales tienen poco conocimiento del negocio de sus clientes y más que nada estandarizan servicios.

## II. Análisis de la Industria, Competidores, Clientes

### II.i. Industria

Actualmente, según datos proporcionados por la Asociación Chilena de Agencias de Publicidad, existen 39 agencias digitales en Chile. Este total contempla solo a empresas asociadas a esta entidad (ACHAP). Adicional a esto, no existe un catastro de pequeñas agencias de marketing digital que no estén asociadas a dicha organización, pero que cumplen el mismo objetivo que las grandes compañías de marketing digital. Por otro lado, hay una gran cantidad de profesionales que trabajan de manera free-lance por lo que no es posible tener un catastro oficial de la cantidad de oferentes de la Industria del Marketing Digital en Chile.

Sin embargo, si se analiza la Industria del Marketing Digital en Chile en términos de montos involucrados, ver tabla 2, la inversión en publicidad online creció en un 19,7% en términos nominales y un 15,5% en términos reales entre los años 2016 y 2017. Según el último informe publicado por la ACHAP, el monto total de la inversión en publicidad alcanzó los \$157.444 millones de pesos lo que representa un crecimiento de más de \$21.102 millones de pesos contra el año anterior, y un aumento cercano al 20% durante los últimos 5 años.

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

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

Fuente: Reporte ACHAP 2017 Inversión Publicitaria

Las cifras revelan y reafirman la importancia que está teniendo el mundo digital como opción prioritaria en la inversión publicitaria de Chile. Por otro lado al analizar la inversión total en publicidad en Chile durante el año 2017 que asciende a 800,083 MM\$, la publicidad online corresponde a un 20% aproximadamente lo que refleja un crecimiento de un 3% en participación en comparación el año anterior.

Los motivos para este crecimiento tienen directa relación con los cambios tecnológicos y el rápido aprendizaje de los usuarios dentro de las plataformas digitales, mientras que, por su parte, las empresas han entendido este fenómeno y han abocado sus esfuerzos para facilitar cualquier tipo de conexión con sus potenciales clientes.

Cabe señalar que estos nuevos espacios publicitarios son más económicos que los medios tradicionales y tienen un gran poder de segmentación. Además de brindar estadísticas relevantes para las empresas de una manera más sencilla. Es por ello que firmas tales como Google y Facebook han desarrollado plataformas inteligentes capaces de entender y predecir comportamientos de compra de los usuarios a través de internet.

**Ilustración 2: CPM of Marketing Channels**



Fuente: Proactivesolutions.com

En la ilustración 2 se observa la oportunidad en la inversión publicitaria en medios digitales ya que el CPM (costo por llegar a mil personas) es sustancialmente menor que los canales tradicionales, lo que para negocios más pequeños es una gran oportunidad al momento de invertir en publicidad que antes no tenían por el costo de los canales tradicionales (TV, Revistas, etc.)

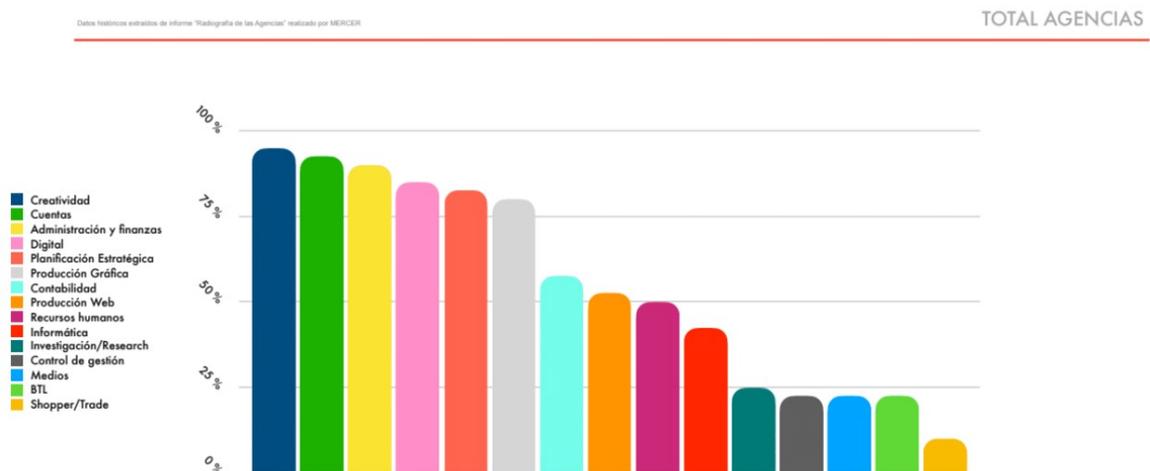
A continuación se analizará el atractivo de esta Industria, mediante el modelo propuesto por Michael Porter (Las 5 fuerzas de Porter)

❖ **Compradores o grupo de compradores:** Si bien no hay un grupo de clientes organizados o coludidos para hacer bajar el precio, existen clientes con alto poder de negociación. Es posible observar grandes empresas que son capaces de hacerse del excedente del productor debido a que manejan altos montos de inversión en publicidad, y por tanto, pueden influenciar grandemente los precios de mercado. Por otro lado el costo de cambio desde un oferente a otro podría ser alto si es que existen desarrollos tecnológicos en conjunto. Por todo lo anteriormente descrito el poder de los compradores es medio-alto.

❖ **Proveedores:** En esta industria existe una gran cantidad de proveedores, donde se puede considerar como proveedores principales a los perfiles necesarios para hacer una buena labor en el ámbito del marketing digital. Dentro de estos se puede mencionar a los programadores, diseñadores, y community managers. Si bien en un comienzo no existían muchos profesionales con la experiencia necesaria para realizar este tipo de trabajo, ahora existe una gran cantidad de profesionales que trabajan de manera freelance y de forma remota, por lo que la ubicación geográfica de estos dejó de ser un problema. Esto ha hecho que las tarifas cobradas por los mismos y su poder de negociación haya disminuido considerablemente. En contra parte, tenemos que muchas agencias adaptan su modelo de negocio en función de la estructura de sus proveedores, por lo que cambiar de proveedores significaría un gasto importante. Por otro lado, a nivel de plataformas, existen distintos proveedores en la industria (Oracle, Report Garden, etc.), que proveen tanto de plataformas para CRM, Marketing Automation, Apps y Landings más complejas. Por todo lo anteriormente descrito el poder de los proveedores es medio/bajo.

❖ **Competidores:** La industria del marketing digital es bastante concentrada, existe un grupo acotado de participantes que abarcan la mayor parte del mercado, si se analiza desde el punto de vista de las asesorías y ejecución del marketing digital, en donde de las 39 agencias digitales que hay en Chile, 14 son multinacionales según datos entregados por la ACHAP. Dentro de estas agencias, todas cuentan con distintas unidades de negocios (BU), en donde más del 75% cuenta con una BU especializadas en el ámbito digital.

**Ilustración 3: Oferta de servicios de publicitarios. Porcentaje de empresas asociadas que ofrecen dichos servicios por tipo.**



Fuente: Reporte ACHAP 2017 Inversión Publicitaria

Dicho esto, competir por tamaño no es una opción para los nuevos participantes de la industria además en términos de las barreras de salida para las empresas grandes, salir del mercado no es una opción.

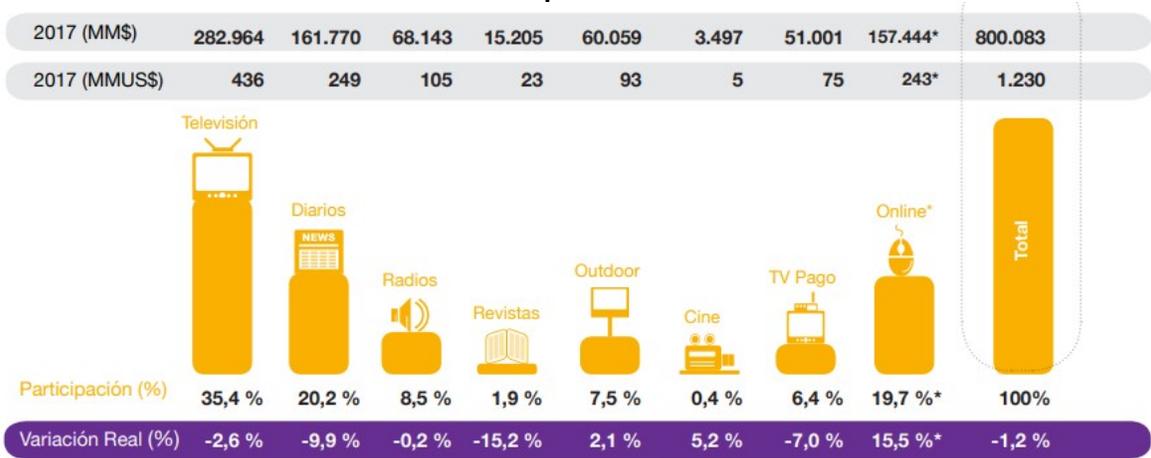
Por otro lado si se analiza los competidores que están en el rubro de capacitación en marketing digital tenemos a 2 fuertes competidores que son Google y Facebook que cuentan con una gran variedad de cursos online y presenciales de manera gratuita.

Además hay diversas instituciones que dictan programas y cursos de marketing digital en distintos formatos, ya sea: online, semi-presencial y presencial.

Por todo lo anteriormente descrito el poder de los competidores es alto.

**Sustitutos:** Si bien las plataformas de publicidad tradicional ocupan gran parte de la inversión en publicidad, ilustración 4, donde la televisión, diarios y radios abarcan un 64% de la inversión total, existe un decrecimiento en la inversión publicitaria (-1,2% contra el año anterior) a nivel global. Por otro lado el medio que más crece es el online con un aumento de un +15,5% en contraste con los medios tradicionales como la televisión, los diarios y las revistas, que decrecen en inversión y participación.

**Ilustración 4: Inversión Publicitaria en Chile por canal.**



Fuente: Reporte ACHAP 2017 Inversión Publicitaria

Posicionándose unos años hacia atrás se puede apreciar que la Industria Digital viene creciendo de manera sostenida en el tiempo. Además, si le consideramos el componente digital, la industria crece dado al apetito de los clientes y consumidores por experiencias online que sean rápidas, eficientes y seguras. Hoy en día las empresas se enfrentan la presencia de un consumidor mucho más informado que apela a una experiencia personalizada e inmediata, y cuya naturaleza es intrínsecamente digital lo que obliga a repensar la manera de que es captado y fidelizado.

Por todo lo anteriormente descrito el poder de los sustitutos es bajo.

❖ **Posibles Entrantes:** Como se ha mencionado con anterioridad existen 39 agencias digitales en Chile según datos de la ACHAP, pero existen un número no

determinado de agencias digitales que no están asociadas a la ACHAP, además de un sin número de profesionales que ejercen estas labores de manera freelance, por lo que la cantidad de participantes dentro de la industria es alta y heterogénea. Por otro lado, no se necesita una gran cantidad de capital para montar una agencia digital u asesorar a una empresa en temas relacionados al marketing digital, solo tener a un equipo capacitado con las herramientas adecuadas, por lo que los nuevos competidores de la industria son una amenaza real para los actuales participantes de la industria dada la facilidad de crear una agencia digital hoy en día.

Por otro lado existe una gran variedad de cursos online que son de manera gratuita en lo referente a las capacitaciones de marketing digital. Además la creación de contenido web es bastante fácil y rápida en algunos casos, solo se necesita una conexión a internet.

Por todo lo anteriormente descrito la amenaza de posibles entrantes es alta.

En base al análisis de las 5 fuerzas de Porter podemos señalar que estamos en presencia de una industria de bajo atractivo, dado que, no existen barreras de entrada a nuevos actores, existe rivalidades presentes en los actores actuales y los compradores tienen alto poder de negociación.

Ahora la pregunta que se viene a la mente es por qué entrar a esta Industria que bajo el análisis de Porter no es atractiva. La respuesta viene dada por el constante crecimiento en la inversión de publicidad en plataformas online. Además que Go Big! apunta a un segmento de mercado que está olvidado por las grandes agencias que son las micro y pequeñas empresas, Go Big! tiene una estrategia de nicho, pero dentro de ese nicho la estrategia es liderazgo en costos. Por lo que la estrategia propuesta es coherente con el segmento de mercado al cual se apunta.

❖

## II.ii. Competidores

Go Big! tiene 2 clases de competidores dado el servicio que ofrece. La primera clase de competidor son las agencias digitales y los profesionales free-lance dado que el servicio de asesorías en marketing digital también puede ser cubierto por estos 2 competidores directos.

1. Como se mencionó anteriormente, en Chile hay 39 agencias digitales según datos de la ACHAP pero no existe ningún catastro de las pequeñas agencias de marketing digital y mucho menos de los profesionales que trabajan de manera free-lance y que solo necesitan de una conexión de internet para desarrollar su trabajo que básicamente consiste en servicios de monitoreo de redes sociales y comunicación digital de las marcas.

De las 39 agencias digitales anteriormente señaladas, 14 son internacionales y las restantes son nacionales. La facturación anual de las promedio de las agencias digitales en Chile según datos de la ACHAP es de 2,515 MM\$ al año 2016, llegando a una facturación anual total de 85,518 MM\$ al año 2016 , lo que representa un incremento de un + 46% en la facturación versus cifras del 2014.

### **Ilustración 5: Tamaño de la Industria (Facturación Anual en \$).**



Fuente: Reporte ACHAP 2017 Radiografía de las Agencias.

Por otro lado si se analiza a las agencias en función de su dotación de personal tenemos que existen en promedio 58 trabajadores full time por agencia perteneciente a la ACHAP, de las cuales un 9% de estas tienen trabajadores par time y un 47% de estas posee trabajadores a honorarios. Finalmente un 3% de las agencias pertenecientes a la ACHAP posee trabajadores subcontratados.

Al segmentar las 39 agencias pertenecientes a la ACHAP por tamaño de empresa, en función a los tramos proporcionados por el servicio de impuestos internos (SII) se obtiene la siguiente clasificación:

**Tabla 3: Tamaño de empresa por tramo**

TAMAÑO SEGÚN VENTAS	Monto de Ventas	N° de Empresas	%
MICRO 1	0,01 UF a 200 UF.	0	0.0%
MICRO 2	200,01 UF a 600 UF.	0	0.0%
MICRO 3	600,01 UF a 2.400 UF.	1	2.6%
PEQUEÑA 1	2.400,01 UF a 5.000 UF.	1	2.6%
PEQUEÑA 2	5.000,01 UF a 10.000 UF.	1	2.6%
PEQUEÑA 3	10.000,01 UF a 25.000 UF.	8	20.5%
MEDIANA 1	25.000,01 UF a 50.000 UF.	8	20.5%
MEDIANA 2	50.000,01 UF a 100.000 UF.	6	15.4%
GRANDE 1	100.000,01 UF a 200.000 UF.	9	23.1%
GRANDE 2	200.000,01 UF a 600.000 UF.	4	10.3%
GRANDE 3	600.000,01 UF a 1.000.000 UF.	0	0.0%
GRANDE 4	Más de 1.000.000 UF.	1	2.6%
<b>Total</b>		<b>39</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Por lo que el 70% de estas agencias caen en la categoría de Grande y Mediana empresa, dicho esto, se sabe que las agencias digitales existentes (por lo menos las pertenecientes a la ACHAP) ofrecen en su generalidad un servicio digital de mayor escala, enfocados grandes clientes y con presupuestos mayores.

Ahora, al segmentar a las agencias digitales en función al servicio que ofrecen, en la industria actual y no por su facturación, existen tres tipos de agencias digitales:

- Agencias de Creativas y de Comunicación digital: Son aquellas agencias que se dedican al diseño de piezas y animación de comunidades en redes sociales para las empresas.
- Agencias de Medios: Son aquellas agencias que se dedican a la publicidad digital en redes sociales, buscadores web o compra de avisos en medios de comunicación digitales.

- Agencias de Performance: Son aquellas agencias que buscan hacerse cargo del marketing digital y del e-commerce.

Estas agencias generalmente están orientadas a satisfacer las necesidades de empresas de mediano y gran tamaño, que cuenten con una estrategia de crecimiento en mercados masivos, con cultura innovadora y que dentro de su plan de marketing buscan tener tácticas digitales. Los clientes con mayor necesidad de servicios digitales son de sectores en donde la competitividad es un factor decisivo y que cuentan con un nivel de digitalización importante, tales como el retail, la banca, farmacéuticas y el sector de viajes.

Si bien existe una variada oferta de servicios digitales en Chile, lo que diferencia a Go Big! de sus competidores es que su servicio toma lo esencial de los 3 tipos de agencia pero de manera básica y simple. Por otro lado, gran parte de las agencias digitales actuales compiten entre sí a través de la estrategia de diferenciación, pero dado que Go Big! apunta a un sub-segmento de las micro y pequeña empresas, su estrategia per se es de nicho, pero dentro de ese nicho será la de liderazgo en costos, es decir, estandariza los servicios ofrecidos en términos de asesoría de marketing digital para poder conseguir economías de escala y así ofrecer precios bajo dentro de su mercado objetivo.

2. La segunda clase de competidor son las plataformas online que ofrecen capacitaciones gratuitas en temas de Marketing Digital en donde los principales competidores son Google y Facebook.

En el año 2017 Google lanzó su academia virtual con cursos online y gratuitos pensados en emprendedores y estudiantes. Google Actívate como se llama la plataforma tiene a disposición de sus alumnos una amplia gama de cursos, donde los 3 principales tópicos son: Datos y Tecnología, Desarrollo Profesional y Marketing Digital.

**Ilustración 6 : Logo Google Actívate**



Fuente: google.com

Por otro lado Facebook a través de su plataforma educativa Blue Print, ha lanzado alrededor de 20 cursos sobre marketing digital orientando a las pymes para mejorar su presencia en el entorno digital. Los cursos van desde “Cómo utilizar Instagram” hasta “Cómo crear anuncios con Facebook Ads”.

**Ilustración 7: Logo Google Actívate**



Fuente: facebook.com

Si bien existe una variada oferta de cursos de marketing digital ya sea pagados como gratuitos, bajo distintas modalidades: online, semi-presencial y presencial.

Lo que diferencia a Go Big! de estas alternativas son

- Go Big! cuenta con un servicio integral de asesoría y capacitación. Es decir no se centra solamente en la capacitación sino también da un servicio de

capacitación + asesorías orientado 100% a las pequeñas y medianas empresas y personalizado al rubro en que se encuentra en la empresa del cliente.

- Go Big! monitorea la performance de las campañas realizadas por sus clientes y en función al desempeño de estas, selecciona los tópicos a tratar en las sesiones de capacitación.
- Todos los cursos en Go Big! cuentan con casos de éxito dentro de la realidad del país de sus clientes y crea un programa de cursos y asesorías orientados al objetivo de negocio que se desea obtener dentro del mercado en donde se encuentra.
- Dashboard simplificado con indicadores claves de campañas activas.  
(Versión desktop y mobile)

### II.iii. Clientes

Como se ha mencionado con anterioridad, el segmento objetivo de Go Big! son las micro y pequeña empresa B2C pero con presencia online, es decir el tamaño de mercado es de 120 MM\$ USD que corresponde a 110,880 empresas.

Las mypes se caracterizan por su gran heterogeneidad, desde el punto de vista de su estructura productiva y administrativa, presentando realidades muy diversas: Desde empresas de una sola persona - trabajadores por cuenta propia - a empresas de 49 ocupados. La mype está presente en casi todos los sectores de actividad económica, sin embargo, el sector terciario del comercio, restaurantes y hotelería es el que predomina por una gran diferencia. En menor medida, está presente en la enseñanza, la minería y la electricidad, gas y agua.

Ahora al analizar la razón del porque la inversión en publicidad online ha crecido sostenidamente en el tiempo y como este efecto se relaciona con nuestro mercado objetivo, se puede señalar que este crecimiento obedece principalmente a un cambio en el comportamiento de los clientes/usuarios, y que este cambio de comportamiento de compra puede ser bastante beneficioso para las Mypes si tienen las herramientas correctas para explotarlo.

El cambio en el comportamiento de compra va de la mano con el crecimiento sostenido del e-commerce en Chile, en donde para el año 2018, las ventas por plataformas digitales alcanzaron la suma de 5,000 MMUSD (un 35% de aumento contra el año anterior) y se espera que al 2020 las ventas lleguen a los 8,000 MMUSD. Como lo hemos mencionado anteriormente este crecimiento de las ventas online, ha sido impulsado por los cambios en la conducta del consumidor y además por el aumento en la confianza de las plataformas de venta. Siendo Chile el 4to país que más gasta en comercio electrónico por habitante en el mundo, con un gasto de 233USD/persona y solo detrás de UK (1,678 USD/persona), EE.UU. (1,267 USD/persona) y China (362 USD/persona).

Actualmente solo un 13% de las micro empresas y un 19% de las pequeñas empresas, venden por internet <sup>4</sup> por lo que el margen de crecimiento es bastante amplio.

De acuerdo al Boletín de Empresas en Chile<sup>5</sup>, emitido por el Ministerio de Economía, el factor que más afecta al crecimiento de las mypes es la alta competencia en el mercado seguido por el tamaño de la demanda en el mercado, dicho esto, estas necesitan poder diferenciarse ante la competencia y abarcar más tamaño de mercado, es por ello que el marketing digital juega un rol principal en estas 2 tareas.

Según el último estudio de la situación digital y social media en Chile<sup>6</sup>, el chileno promedio pasa aproximadamente 50 minutos al día en redes sociales, llámese Facebook, Instagram y Twitter, 40 minutos al día en medios On-Demand (Youtube, Netflix y Spotify), 37 minutos en e-mail y mensajería instantánea (Gmail, Whatsapp, FB Messenger) y 9 minutos comprando por Internet. Es por ello que hoy en día es imprescindible para las Mypes estar en el mundo digital.

---

4 Cámara de Comercio de Santiago. (2018). Tendencias de Comercio Electrónico en Chile. Diciembre,2018, de Cámara de Comercio de Santiago Sitio web: <https://www.ccs.cl/estudios/docs/LEVER-ECD2018-CCS.pdf>

5 División de Política Comercial e Industrial. (2019). ELE-5. Enero,2019, de Ministerio de Economía Sitio web: [https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2019/03/ELE-5-Principales\\_resultados.pdf](https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2019/03/ELE-5-Principales_resultados.pdf)

6 yiminshum. (2019). Situación digital y social media en Chile 2019. Enero2019, de yiminshum.com Sitio web: <https://yiminshum.com/digital-social-media-chile-2019/>

Finalmente al analizar un poco más en detalle a nuestro cliente objetivo podemos realizar la siguiente sub-división:

**Tabla 4: Sub-División Cliente Objetivo**

Influenciador	Organizaciones que entreguen créditos a las mypes, otras empresas, municipalidades y call center Go Big!
Decisor	Las mypes B2C con presencia online
Comprador	Las mypes B2C con presencia online
Usuario	<p>Dado los servicios que presta una agencia digital, los usuarios son 2: Los clientes de las mypes que contrate nuestros servicios y las mypes que nos contrate. Dado que nuestro servicio abarca ambas direcciones.</p> <p>Desde el punto de vista de los clientes de las mypes, nosotros le daríamos acceso a la información relacionada a los productos que venden dichas mypes. Y desde el punto de vista de las mypes nosotros seríamos una poderosa herramienta para construir una relación con su cliente</p>

Fuente: Elaboración Propia

### **III. Descripción de la empresa y propuesta de valor**

#### **III.i. Modelo de Negocios.**

Este modelo de negocios toma la forma de una plataforma de capacitación y asesoría online de Marketing Digital, que presta servicios estandarizados, pero de gran importancia a un segmento de empresas específicos que generalmente no tiene acceso a conocimiento especializado como las grandes empresas que trabajan agencias publicitarias, pero que por igual necesitan aumentar sus ventas, clientes y conocimiento de marca. El contenido de los módulos de capacitación se irá desbloqueando a medida que el cliente vaya completando los cursos, como también a medida que los vaya aplicando en su negocio actual.

Para esto el propósito de la empresa se centra en desarrollar planes de capacitación y asesoría online que permitan el uso de las herramientas básicas de marketing digital, tales como presencia en redes sociales, campañas de performance, e-commerce o branding en formato de planes estandarizados, con precios acordes a su capacidad de inversión y simplificados entornos a ofrecerles solo servicios que realmente utilizarán. Además, podrán tener accesos a ir viendo la performance online de estas campañas como por igual de asesoría online para el correcto entendimiento y manejo del cliente.

Para explicar de manera concisa el modelo de negocios de “Go Big”, a continuación, se presenta modelo CANVAS con los principales puntos a considerar entorno a la propuesta de valor de la empresa como los elementos críticos en torno al funcionamiento de esta:

<p><b>7.- Red de Asociados</b></p> <p>Generadores y desarrolladores de contenido web y app.</p> <p>Otras empresas (agencias) de que se dediquen al marketing digital.</p> <p>Municipalidades y OTEC que trabajen con micro y pequeñas empresas.</p> <p>Partners relacionados a las campañas de marketing Google, Facebook e Instagram.</p>	<p><b>6.- Actividades Claves</b></p> <p>Generación de contenido web (Videos, Cursos y material)</p> <p>Ejecución de las asesorías.</p> <p>Alianzas estratégicas con las instituciones que entregan financiamiento a las pymes</p> <p>Alianzas con Municipalidades.</p> <p>Investigación de las nuevas tendencias digitales para generar contenido actualizado.</p> <p><b>8.- Recursos Claves</b></p> <p>Base de datos de los gustos y preferencias de los clientes.</p> <p>Plataforma Online CRM (Eloqua Oracle) Aplicación Móvil (APP)</p> <p>No hay necesidad de grandes Inversiones en activo fijo.</p>	<p><b>2.- Propuesta de Valor</b></p> <p>Nuestra propuesta de valor es ofrecer a nuestros clientes planes de capacitaciones personalizadas y asesorías según el rubro o industria en el cual se desempeña, entregando mediante medios digitales todo el material necesario para hacer crecer su negocio desde la perspectiva del uso eficiente de las herramientas de marketing digital.</p>	<p><b>3.- Relación con los clientes</b></p> <p>A través del Call Center, Redes sociales y páginas web de la empresa.</p> <p>Atención integrada en todas las plataformas de contacto, siempre buscando la comunicación bidireccional.</p> <p><b>4.- Canales de Contacto</b></p> <p>A través de nuestra página web, vía telefónica o presencial</p>	<p><b>1.- Segmento de Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● B2C Micro y pequeñas empresas (mypes) con presencia online pero dentro del territorio nacional. Básicamente es el sector Comercio, Hotelería y Restaurante.</li> </ul>
<p><b>9.- Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Compra de dominios Webs</li> <li>● Pago a los desarrolladores</li> <li>● Pago a los diferentes proveedores</li> <li>● Costos de mantención de clientes.</li> </ul>	<p><b>5.- Flujo de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ingresos por nuevas ventas y renovaciones de nuestros planes de asesoría y capacitación en marketing digital</li> </ul>			

A continuación una muestra de lo que sería uno de los programas de cursos + capacitaciones que estarían disponibles online. Cabe destacar que nos diferenciamos ofreciendo cursos personalizados al RUBRO elegido por el cliente como por CASOS DE ÉXITO en cada tópico y del mercado nacional. Además de un enfoque orientado a la pequeña y mediana empresa.

**Tabla 5: Descripción cursos Go Big!**

Fase	Cursos	Fase	Cursos
1	<b>Base</b> Introducción a Go Big (Tutoriales) Marketing (Bases) Marketing Digital (Bases) Marketing en Redes Sociales	2	<b>Base</b> Segmentación de Clientes Email Marketing Carga de Campañas en RRSS Carga de Campañas en Google
	<b>Aplicados</b> Publicidad en Google Adwords Publicidad en Instagram Publicidad en Google Adwords Email Marketing		<b>Aplicados</b> SEO: Ecommerce SEO: Estrategias Palabras Clave Segmentación de clientes en Analytics con Testeo Estrategia Marketing dispositivos Móviles
	<b>Rubro</b> Foto y Video Pro en Redes Sociales Rating Web (Calificación Usuarios) Servicio al cliente en Redes Sociales		<b>Rubro</b> Campañas de Lead Generation Rating Web II (Calificación Usuarios) Email Marketing Feedback
	<b>Casos</b> Casos Éxito Rubro Casos Éxito Chile		<b>Casos</b> Casos de Éxito campaña Social Media Chile Casos de Éxito Email Marketing Chile

Fuente: Elaboración Propia

### III.ii. Descripción de la empresa.

**La propuesta de valor que Go Big! entrega a sus clientes es un servicio de capacitación y asesoría en marketing digital especializado y acorde con su tamaño, presupuesto y objetivos estratégicos de la empresa que contrate el servicio.** Los beneficios específicos del servicio que se está ofertando son:

- Plan de capacitación y asesoría de Marketing Digital personalizado para la empresa y objetivo.
- Acceso a plataforma y app de seguimiento de resultados de las campañas.
- Planes acordes a lo que elige el cliente.
- Capacitaciones presenciales con panel de expertos o via streaming para revisar resultados e implementaciones de las campañas.
- Call center disponible para apoyo al cliente y todas sus inquietudes.

El cliente estará recibiendo por el servicio de Go Big!, capacitación en marketing digital orientada a cumplir sus objetivos estratégicos sin pagar de más y con contacto disponible siempre dispuestos ayudar y lograr en conjunto resultados inmediatos para la empresa.

- **Ventaja Competitiva**

La ventaja competitiva de Go Big! reside en entregar capacitación y asesoría en marketing digital con planes estandarizados y de gran impacto en el negocio a empresas pequeñas con gran potencial de crecimiento pero que no tienen acceso a trabajar con agencias digitales dado su tamaño. Además, Go Big! cuenta con un equipo especializado y con el “know how” de mercado para acercar a todos sus clientes a sus objetivos de negocios mediante plataformas digitales.

Por otro lado, desde el punto de vista del Inversionista la ventaja competitiva dado que el modelo de negocio es digitalizable, radica en la escalabilidad del mismo.

- Estrategia Competitiva

La estrategia es ser líderes en costo creando planes de capacitación en marketing digital estandarizados y con un costo alcanzable para las pequeñas empresas. Entregándoles asesoría y herramientas para lograr sus objetivos y crecer como empresa.

- Misión

Ofrecer planes de capacitación y asesoría en marketing digital simples, de gran impacto y orientados a las pequeñas empresas.

- Visión

Ser la consultora digital líder en el segmento de micro y pequeñas empresas del mercado chileno.

- Valores

- Confianza
- Acompañamiento
- Cercanía
- Colaboración
- Enfocados

### **III.iii.Estrategia de crecimiento o escalamiento.**

Dado que el modelo de negocio de Go Big! es completamente digitalizable el negocio es escalable, es decir puede pasar de ser una iniciativa local a una global, sin embargo el “core” del negocio actual no permitiría acercarse a las grandes agencias publicitarias.

Dicho esto, Go Big! tiene como objetivo de crecimiento para el 1er año un 10% sobre la base de clientes, pero manteniendo la estructura de la empresa, si se crece sobre ese número se tendrá que revisar si con la estructura actual es posible entregar la misma calidad de servicio, en caso contrario se evaluarán cambios que permitan manejar ese crecimiento.

Ya con este objetivo definido, Go Big! comenzará una campaña de generación de leads (registros) en redes sociales y adwords para ir captando la mayor cantidad de ventas de planes online , esta campaña será manejada por nuestro equipo y se irá evaluando el nivel de inversión a medida que vayamos viendo la conversión de la campaña (planes vendidos). Además de lo que se logre por venta directa mediante el call center.

### **III.iv.RSE y sustentabilidad**

La ética y la responsabilidad empresarial son pilares que la empresa tendrá como puntos esenciales dentro del funcionamiento de esta misma. A nivel del equipo Go Big, tendremos una política salarial y trato justo entre todas las personas que pertenezcan a la empresa sin importar sexo, etnia o nacionalidad. También tendremos una política que incentiva la conciliación entre la vida laboral y la familia, para asegurar el bienestar del equipo y sus familias.

A nivel de proveedores y partners cumpliremos con las políticas de competencia justa entre ellos y no podrán tener parentesco con nuestro equipo interno, sin declararlo y seguir procedimientos de revisión al momento de elegir.

Como último punto, con nuestros clientes cumpliremos con entrega un servicio transparente, con información simple y clara. Protegeremos la privacidad de sus datos y tendremos un servicio de atención al cliente siempre dispuesto a que entiendan todos los servicios entregados y el impacto en sus negocios.

## IV. Plan de Marketing

### IV.i. Objetivos de Marketing

Los objetivos que pretendemos lograr con el plan de marketing son los siguientes:

1. Posicionar a Go Big! como un “business partner” para su segmento objetivo en el mundo digital.
  - 1.1.1. Incrementar la retención de los clientes de las mypes que contraten el servicio en un +5% durante los 12 primeros meses. Go Big! Ayuda a construir relaciones de largo plazo con los clientes. Esta métrica solo aplica a Mypes que vendan un servicio o producto que necesite una continuidad.
  - 1.1.2. Incrementar las ventas online (e-commerce) en al menos un 10%, de las mypes que contraten nuestro servicio en los 3 primeros meses de uso.
  - 1.1.3. Disminuir el tiempo en que las mypes gastan en tareas manuales en un 10%. Go Big! Automatiza algunas tareas críticas para ahorrar tiempo cada día.
  
2. Incrementar la participación de mercado de Go Big!
  - 2.1. Incrementar la participación de mercado de Go Big! En un 10% anual a partir del segundo año. El incremento en la participación de mercado se medirá como el incremento en ventas un año contra otro, debido a que dado que no hay data disponible para determinar en un inicio la participación de mercado de Go Big! en el segmento objetivo.

3. Incrementar el número de beneficios ofrecidos a los clientes de Go Big!
- 3.1. Una vez que la mype contrate los servicios de Go Big! Y su plan tenga una vigencia de al menos de 6 meses. Go Big! Le ofrecerá un upgrade de plan a un precio inferior al que si fuera un cliente nuevo. Este es un beneficio a la fidelidad y confianza depositada en Go Big! por parte de las mypes.

Cabe señalar que estos objetivos de marketing se enmarcan dentro de la definición de objetivos SMART (Specific, Measurable, Assignable, Relevant y Time-based).

#### IV.ii. Estrategia de Segmentación

Dentro del segmento objetivo de Go Big! que son las mypes existe una gran cantidad de clientes potenciales que se desempeñan en diferentes rubros económicos y dentro de un mismo grupo económico hay una gran heterogeneidad entre los participantes. De los cuales se han detectado los siguientes segmentos:

**Tabla 5 : Segmentos Potenciales**

<b>Segmento 1</b>	<b>Segmento 2</b>	<b>Segmento 3</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mypes B2C</li> <li>● Mypes dentro del Territorio Nacional</li> <li>● Mypes en el Sector Terciario de la Economía</li> <li>● Mypes con presencia en RRSS e Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mypes B2B</li> <li>● Mypes dentro del Territorio Nacional</li> <li>● Mypes en el Sector Primario de la Economía</li> <li>● Mypes con presencia en RRSS e Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mypes B2B</li> <li>● Mypes dentro del Territorio Nacional</li> <li>● Mypes en el Sector Secundario de la Economía</li> <li>● Mypes con presencia en RRSS e Internet</li> </ul>
<b>Segmento 4</b>	<b>Segmento 5</b>	<b>Segmento 6</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mypes B2C</li> <li>● Mypes dentro del Territorio Nacional</li> <li>● Mypes en el Sector Terciario de la Economía</li> <li>● Mypes sin presencia en RRSS e Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mypes B2B</li> <li>● Mypes dentro del Territorio Nacional</li> <li>● Mypes en el Sector Primario de la Economía</li> <li>● Mypes sin presencia en RRSS e Internet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Mypes B2B</li> <li>● Mypes dentro del Territorio Nacional</li> <li>● Mypes en el Sector Secundario de la Economía</li> <li>● Mypes sin presencia en RRSS e Internet</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia

Dicho esto, una segmentación clásica que utiliza las variables de identificación de la empresa, cultura de la empresa, comportamiento de uso y de compra se hace un poco difícil de utilizar. Pero tomando este modelo de segmentación como base podríamos decir que la estrategia de segmentación de Go Big! utiliza las 4 variables antes mencionadas.

1) Identificación de la Empresa:

- a) Sector Terciario de la Economía
- b) B2C
- c) Mypes ubicadas dentro del territorio nacional

2) Cultura de la Empresa:

- a) Mypes orientadas al cliente
- b) Mypes con un nivel ético empresarial
- c) Mypes con una visión, misión y objetivos estratégicos de largo plazo concretos.
- d) Mypes que tengan incorporado dentro de sus objetivos estratégicos el crecimiento a través de las plataformas tecnológicas.

3) Comportamiento de Uso:

- a) Mypes que utilicen las redes sociales y medios digitales para relacionarse con los clientes.
- b) Mypes que tengan claro la importancia que tienen las redes sociales y medios digitales para ayudar a mejorar: la imagen de marca, la percepción de los clientes sobre la empresa y la reputación de la empresa.

4) Comportamientos de Compra:

- a) Mypes que tengan dentro de su presupuesto un monto destinado al marketing digital o a actividades de difusión
- b) Mypes que idealmente estén acostumbradas a utilizar medios de pagos online.

Por todo lo expuesto anteriormente Go Big! apunta al segmento número 1 anteriormente definido. Básicamente por el hecho que en la generalidad las empresas B2C tienen mayor presencia online que las B2B, además que el sector terciario de la económica representa más de un 50% del total de la distribución sectorial de las mypes.

#### **IV.iii. Estrategia de Producto y Servicio**

Go Big! Es una empresa que diseña e implementa campañas de marketing digital orientadas a las micros y pequeñas empresas (mypes) en donde el servicio se centra en entregar asesoría y ejecución en conceptos tales como la venta online, leads, posicionamiento de marca online entre otros. Go Big! trabaja en conjunto con el cliente para traspasar la estrategia de este al mundo digital de manera eficaz y eficiente.

Para el seguimiento de los resultados del plan de marketing digital ofertado, existirá una app con un dashboard personalizable que le permite al cliente ver sus resultados en tiempo real de las campañas en redes sociales, adword, ecommerce en línea entre otros.

Dado que el espectro de micro y pequeñas empresas es amplio tanto en necesidades que puedan tener como en presupuesto para un plan de marketing digital, existirá una gamma de planes preestablecidos, es decir, planes S, M, y L.

#### IV.iv. Estrategia de Precio

En un principio se comenzará con una estrategia de precios para penetrar el mercado, pero con énfasis en que esté dentro de lo que podría invertir un empresario del segmento al cual orientamos nuestros servicios. Dado los servicios entregados partiremos con 3 planes que irán desde los \$49.990 hasta los \$79.990, mientras más caro el plan más servicios adicionales (módulos de capacitación y asesoría) podrá tener el cliente. Cabe señalar que se orientará al cliente al momento de elegir un plan el que más le convenga en relación a sus objetivos y tamaño de su empresa o negocio.

Como ingreso adicional, cobraremos una cuota de incorporación (un sólo pago) que será igual para todos los planes y que será de \$50.000 pesos.

Para la definición de estos precios Go Big! tomó en cuenta los resultados de la investigación de mercado en relación a la disponibilidad de pago en el segmento objetivo.

A continuación, los precios de los planes:

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

#### IV.v. Estrategia de Distribución

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

Como ya se ha mencionado anteriormente el canal de entrega de los servicios será mediante el monitoreo de indicadores clave de la campaña que contraten los clientes. Para esto se entregará un usuario y contraseña a cada cliente en donde entrando al sitio web personal podrán revisar todos los resultados online de sus respectivas campañas y los cursos y módulos de capacitación disponibles.

#### IV.vi. Estrategia de Comunicación y Ventas

La estrategia de comunicación será principalmente digital y se realizará mediante una campaña publicitaria en redes sociales y en Google Adwords.

A continuación, un resumen de los medios a utilizar con los indicadores claves a seguir para esta campaña:

**Tabla 6: Estrategia de Comunicación y Ventas**

Medio Promoción Digital	Indicadores Claves Campaña
Facebook	N° Publicaciones, registros, % conversión, likes, clicks al sitio web desde RRSS
Instagram	
Twitter	Número de seguidores, Número de menciones, Número de RT.
Google	Cantidad de conversiones de visitantes provenientes de SEO/SEM.
Página Web	Cantidad de visitas, visitantes exclusivos, duración media de la visita, porcentaje de rebote, visitas nuevas, visitas recurrentes.

Fuente: Elaboración Propia

Ya puesta en marcha la campaña iremos optimizando para ser eficientes con el presupuesto inicial de la campaña. También iremos contactando a todos los registros obtenidos para concertar las reuniones de incorporación y ver cuál es nuestro % real en el funnel de conversión, que va desde el registro hasta firmar el contrato del plan.

Como plan adicional a la digital, también se evaluará asistir a ferias relacionadas con las pequeñas y medianas empresas, emprendedores y programas de capacitación hacia el empresario. De esta manera podemos ir marcando presencia de marca en lugares con clientes potenciales y ubicando a la marca en la prensa tradicional y digital.

#### **IV.vii. Estimación de la demanda y proyecciones de crecimiento anual**

Usualmente para realizar estimaciones de demanda, se utiliza métodos cuantitativos que requieren de datos de años anteriores como son las series de tiempo y las regresiones, que pueden ser tanto lineales como no lineales. En el caso de Go Big!, dado que no cuenta con datos de años anteriores para utilizar un modelo de predicción de la demanda, se basa en algunos datos cuantitativos que posee y en las expectativas de crecimiento que planteadas en los objetivos estratégicos.

El número de mypes en Chile es de alrededor de 1 millón y medio de unidades, de estas en promedio un 14% de estas vende por Internet y un 52.8% son del tipo B2C por lo que el número de clientes potencial es de 110,880 empresas aproximadamente. Por otro lado de la IM realizada se desprende que solo un 36% de las mypes con un modelo de negocio B2C encuestadas que venden a través de Internet, estaría dispuesta a adquirir los servicios de Go Big! por lo que el número de empresas objetivo potencial se reduce a 39,917 empresas.

Durante el primer año de funcionamiento Go BIG! se va a centrar principalmente en mypes localizadas en la región metropolitana, básicamente por temas logísticos del proceso de venta, por lo que el mercado objetivo se vuelve a reducir a 16,246 empresas. Ahora bien de estas 16,246 empresas que son el mercado objetivo

final, el target de Go Big! es llegar a un 1.5% de estas en el primer año. Por otro lado pretendemos crecer en un 10% anual para los siguientes año en lo relacionado a las nuevas ventas, además de tener un attrition de un 50% año contra año para las ventas ya realizadas (nuestra cartera de clientes en vigor).

La siguiente tabla muestra nuestra mejor estimación del número de clientes activos que tendremos durante los próximos 5 años.

**Tabla 7: Proyección de Demanda**

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

Fuente: Elaboración Propia.

#### IV.viii. Presupuesto de Marketing y Cronograma

Ya teniendo el plan de medios digitales definido, estimamos que estos serán los gastos en inversión publicitaria para los 5 primeros años del negocio:

**Tabla 8: Presupuesto de Marketing**

Tipo de Publicidad M\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facebook (Campaña Lead Generation)	4,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Instragram (Campaña Lead Generation)	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Google Adwords	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Inversion Medios Tradicionales	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Ferias y Eventos	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
<b>Total Gastos MKT</b>	<b>12,000</b>	<b>11,000</b>	<b>11,000</b>	<b>11,000</b>	<b>11,000</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Esta campaña tendrá una mayor inversión en el año 1 por la necesidad de la captura de nuevos clientes para empezar el negocio. A medida que las campañas vayan madurando en los distintos medios estas se van optimizando logrando una eficiencia en la inversión.

## V. Plan de Operaciones

Para analizar las actividades claves dentro de Go Big! e identificar las fuentes de su ventaja competitiva, se utilizara el modelo de la cadena de valor, propuesto por Michael Porter.

- Actividades de Apoyo

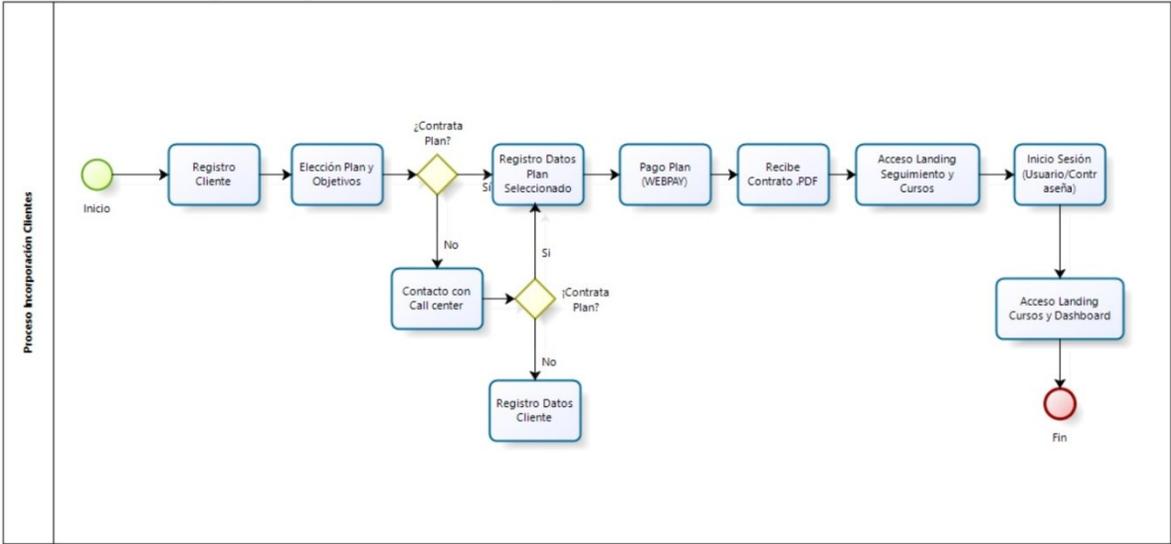
Las actividades de apoyo más importantes dentro de Go Big! son las siguientes: Administración del Capital Humano, que se refiere a todo lo relacionado con el bienestar de los colaboradores de la compañía. Contabilidad y Finanzas, que si bien es una actividad que será externalizada, cumple un papel fundamental en el desarrollo de la empresa y finalmente las actividades de Desarrollo de la Tecnología y Abastecimiento, que se refiere a la infraestructura y software tecnológico necesario para llevar a cabo el negocio.

- Actividades Primarias

Dentro de las actividades primarias podemos destacar: La Logística Interna, que está relacionado con el desarrollo de los planes de capacitación que se les ofertan a los clientes. Las Operaciones y Logística de Salida, que está relacionado a la creación de los planes de capacitación. Comercial y Marketing, que corresponde a la la venta y difusión de los planes de capacitación ofertados por Go Big! bajo sus distintas plataformas y finalmente la Post Venta, que se relaciona al servicio de apoyo prestado por Go Big! después de la adquisición de los planes de asesoría y capacitación. Este servicio de post venta será realizado principalmente por el Call Center.

A continuación se muestra el diagrama de proceso de Go Big! de cara al cliente

**Ilustración 7: Flujo de Operaciones de Incorporación de clientes**



Elaboración Propia

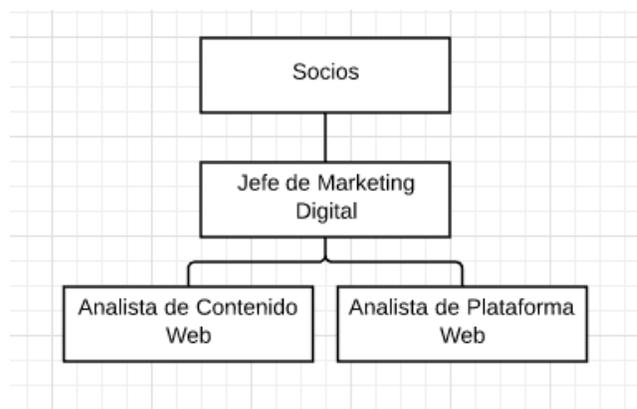
Para mayor detalle del Plan de Operaciones de Go Big! Favor referirse a esta misma sección en la Parte II del Plan de Negocios.

## VI. Equipo de Proyecto

El equipo gestor de Go Big! estará compuesto por 2 de sus socios fundadores que comparten la responsabilidad del diseño y correcta ejecución del modelo de negocio de la compañía y de su correcta administración. En primer lugar esta Christian Yanez, que es Ingeniero Civil Industrial de la Universidad Técnica Federico Santa María, y que cuenta con 9 años de experiencia en el sector financiero, y cuya principal función será velar por la sana administración financiera de la compañía. Por otro lado tenemos a Jerome Broussaingaray, que es Ingeniero Comercial de la Universidad Andrés Bello y que cuenta con 9 años de experiencia en el sector retail pero siempre dentro del mundo del Marketing Digital y cuya principal función será coordinar todo el desarrollo y la creación de las capacitaciones y asesorías en Marketing Digital.

A continuación se muestra el Organigrama de Go Big!

**Ilustración 8: Organigrama Go Big!**



Fuente: Elaboración Propia.

Para más de detalles acerca de la descripción de cargos y el plan de compensaciones internas de Go Big! Favor referirse a esta misma sección en la Parte II del Plan de Negocios.

## VII. Plan Financiero

El objetivo del plan financiero es analizar cuantitativamente la factibilidad financiera de Go Big! para llevar a cabo este análisis se utilizaron una serie de supuestos que se detallan a continuación: Horizonte de proyección, 5 años, estimaciones de crecimiento (ver tabla IV.v Escala de Crecimiento y Penetración, del capítulo IV), inflación 3% anual y tasa de impuesto efectiva 27%.

Con estos datos se determino la siguiente estimación de ingresos por los 5 años que se evalúa el proyecto.

**Tabla 9: Estimación de Ingresos en M\$**

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

Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado la estimación de egresos se hace en base a las cotizaciones realizadas. Y se agrupan en estos 5 conceptos.

**Tabla 10 : Estimación de Egresos en M\$**

Egresos M\$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Oficinas</b>	\$12,543	\$12,919	\$13,307	\$13,706	\$14,117
<b>Marketing</b>	\$12,000	\$11,000	\$11,000	\$11,000	\$11,000
<b>Tecnología</b>	\$4,959	\$5,108	\$5,261	\$5,419	\$5,582
<b>Remuneraciones</b>	\$140,221	\$144,428	\$148,761	\$153,224	\$157,820
<b>Servicios Externos</b>	\$50,187	\$51,692	\$53,243	\$54,840	\$56,485
<b>Total</b>	<b>\$219,910</b>	<b>\$225,147</b>	<b>\$231,572</b>	<b>\$238,189</b>	<b>\$245,004</b>

Fuente: Elaboración Propia.

Por otro lado, la Inversión necesaria para que Go Big! inicie sus operaciones asciende a 139,241M\$.

Con todos estos datos, y una tasa de descuento de 15.55% anual en pesos, determinamos los principales KPIs del Negocio.

**Tabla 11 : Principales Indicadores Financieros.**

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

Fuente: Elaboración Propia.

Utilizando el criterio del VAN se determina que el proyecto es financieramente rentable.

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

## VIII. Riesgos Críticos

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

**Tabla 12 : Descripción Riesgos Críticos.**

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

Fuente: Elaboración Propia.

## **IX. Propuesta al Inversionista**

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

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

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

## X. Conclusiones

El segmento de las Mypes en Chile ha crecido a un orden de un 4.5% anual real en los últimos 10 años en términos de venta, además de entregar casi un 50% de la ocupación total del país. Por otro la industria del marketing digital en Chile está bien asentada y la inversión en publicidad online viene creciendo a 2 dígitos durante los últimos 10 años.

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

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

## XI. Bibliografías y Fuentes

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

## XII. Anexos

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

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

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



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

### ► Estructura

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

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



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

# Inversión Histórica

(Real) Variación Porcentual

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

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