



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA
Departamento de Ingeniería Comercial

**“Plan de Negocios para una Consultora de
Marketing Digital Especializada en
Emprendimientos”**

Memoria presentada por

Eimy Aylinne Ávalos Arce

Como requisito para optar al Título de

INGENIERO COMERCIAL

Director de Memoria: **Dr. Lionel Valenzuela Oyaneder**

03 de Diciembre , 2024

TITULO DE MEMORIA:

**“Plan de Negocios para una Consultora de Marketing Digital
Especializada en Emprendimientos”**

AUTORA:
Eimy Aylinne Ávalos Arce

TRABAJO DE MEMORIA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Título de Ingeniero Comercial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones:

Dr. Lionel Valenzuela.

Dr. Correferente Interno

Santiago, Diciembre 2024

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre:

Firma:

Fecha:

AGRADECIMIENTOS

Quiero iniciar estos agradecimientos expresando mi más sincero reconocimiento, en primer lugar, a mi pareja, quien ha sido un pilar fundamental durante todo este largo e intenso proceso de formación académica. Su apoyo constante y su presencia han sido clave en cada paso que hemos dado juntos.

En segundo lugar, deseo agradecer a mi hermana menor, quien, a sus tan solo 13 años, ha sabido brindarme su apoyo y escucharme, aun sin comprender por completo los temas de los que hablo. Ella representa mi mayor fuente de motivación e inspiración para alcanzar cada uno de mis objetivos.

Agradezco a mi familia, quienes siempre han mostrado un profundo orgullo por mis logros, tanto académicos como personales. Su apoyo se ha manifestado en su constante aliento y en la satisfacción de ver mis avances, lo cual ha sido una gran fuente de motivación para seguir adelante.

Me siento enormemente feliz, ya que desde que salí de octavo básico, mis abuelos deseaban verme graduar de ese mismo curso, luego ese deseo se extendió a cuarto medio, y finalmente a la universidad. Es un honor poder compartir con ellos, y con todos los que me han acompañado en este camino, que hoy estoy optando al título de Ingeniera Comercial y que, muy pronto, estaré titulada.

Quiero hacer una mención especial a las amistades sinceras que he logrado cultivar a lo largo de estos cinco años. Amistades que se alegran genuinamente de nuestros logros y se encargan de celebrarlos junto a nosotros. Agradezco profundamente su apoyo incondicional y por estar siempre presentes, tanto en los momentos difíciles como en las celebraciones de los éxitos alcanzados.

Además, no quiero dejar de mencionar a los profesores que, a lo largo de este proceso, han dejado una huella significativa en mi formación. A aquellos que, con verdadera vocación, se preocuparon por el aprendizaje de sus estudiantes y nos motivaron constantemente a dar lo mejor de nosotros mismos. Gracias a su dedicación y compromiso, pude encontrar la inspiración para pensar en un futuro como docente, con el deseo de poder, algún día, ser tan impactante en la vida de mis alumnos como ellos lo fueron en la mía.

A todos ustedes, les agradezco profundamente por ser parte de este recorrido y por la confianza que han depositado en mí.

Tabla de Contenido

1. RESUMEN EJECUTIVO	5
2. INTRODUCCIÓN.....	6
3. OBJETIVOS	7
4. ALCANCE DE ESTUDIO	8
5. ESTADO DEL ARTE.....	9
6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO	24
7. DESARROLLO DE METODOLOGÍA.....	31
8. RECOMENDACIONES.....	73
9. CONCLUSIONES.....	74
10. BIBLIOGRAFÍA	75
11. ANEXOS.....	79

1. RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios presenta una propuesta estratégica para la creación de una consultora de marketing digital orientada a pequeñas y medianas empresas (pymes) en Chile. En un contexto donde la digitalización y el comercio electrónico han transformado las dinámicas de mercado, muchas pymes enfrentan desafíos significativos para adaptarse debido a la falta de conocimientos técnicos, presupuestos limitados y estrategias definidas. La consultora busca atender estas necesidades mediante servicios accesibles y personalizados que optimicen su presencia digital y contribuyan a su crecimiento sostenible.

Dirigida principalmente a micro y pequeñas empresas de los sectores comercio y servicios, esta propuesta se centra en un segmento que representa el 51,9% del total de organizaciones en Chile. Aunque el 73% de estas empresas utiliza redes sociales, muchas no han logrado implementar estrategias efectivas que potencien su competitividad. La consultora se posicionará como un aliado estratégico al ofrecer servicios como gestión de redes sociales, optimización SEO, campañas publicitarias digitales (SEM) y talleres prácticos. Este enfoque combina soluciones técnicas con un componente educativo, garantizando resultados medibles y adaptados a las capacidades de cada cliente.

Desde una perspectiva financiera, el proyecto demuestra alta viabilidad y sostenibilidad. Con una inversión inicial de \$3.542.000 CLP, financiada íntegramente con capital propio, se proyecta alcanzar el punto de equilibrio con 16 clientes mensuales. El análisis financiero estima un Valor Actual Neto (VAN) de \$253.165 CLP y un periodo de recuperación de la inversión en tan solo 13 meses. El flujo de caja se torna positivo a partir del sexto mes, lo que subraya la capacidad del modelo para generar liquidez en un corto plazo.

El entorno chileno ofrece un contexto favorable para este proyecto, con un comercio digital que creció un 23% en 2022 y políticas públicas que fomentan la digitalización empresarial. Estas condiciones, sumadas a la propuesta diferenciadora de la consultora, posicionan al proyecto como una solución innovadora y efectiva para un mercado con alta demanda potencial. Más allá de la rentabilidad económica, esta iniciativa busca fortalecer el ecosistema emprendedor del país, promoviendo la transformación digital de las pymes y contribuyendo a su desarrollo sostenible

2. INTRODUCCIÓN

La transformación digital ha generado un cambio profundo en la forma en que las empresas operan, compiten y se relacionan con sus clientes. En este contexto, las pequeñas y medianas empresas enfrentan desafíos específicos relacionados con la adopción de estrategias digitales que les permitan mantenerse relevantes en un mercado cada vez más competitivo. Si bien el entorno digital ofrece oportunidades significativas, factores como la falta de conocimiento técnico, presupuestos limitados y acceso restringido a herramientas especializadas han limitado la participación efectiva de las pymes en este ámbito.

Este informe desarrolla un plan de negocios orientado a la creación de una consultora de marketing digital especializada en atender las necesidades específicas de las pymes en Chile. A lo largo del documento, se aborda la evolución del marketing, desde sus formas más tradicionales hasta las estrategias digitales más avanzadas, identificando las principales tendencias que están transformando este sector. También se examina el impacto del marketing digital en los emprendimientos, resaltando su capacidad para ampliar mercados, reducir costos y fortalecer la relación con los clientes.

Además, se presenta un análisis detallado del entorno en el que operan las pymes chilenas, incluyendo factores económicos, tecnológicos, políticos y sociales, que influyen en su capacidad para adoptar soluciones digitales. Se exploran casos de éxito y aprendizajes de fracasos en consultoras de marketing digital, lo que permite identificar buenas prácticas y riesgos a evitar. El informe también destaca las principales tendencias actuales en marketing digital, como el uso de inteligencia artificial, el marketing de contenidos y la creciente importancia de las estrategias sostenibles.

El plan se complementa con un análisis financiero que demuestra la viabilidad económica de la consultora, incluyendo proyecciones de ingresos, costos, rentabilidad y un cálculo detallado del punto de equilibrio. Finalmente, se presenta una propuesta operativa y estratégica que asegura la sostenibilidad y el impacto positivo de esta iniciativa en el ecosistema emprendedor chileno.

3. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios que permita evaluar la viabilidad para la creación de una consultora especializada en marketing digital, enfocada en optimizar la presencia en redes sociales de emprendimientos.

1.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- 3.2.1** Realizar un análisis exhaustivo del mercado y de la competencia en el sector de marketing digital.
- 3.2.2** Elaborar un modelo de negocio detallado que defina la propuesta de valor, el público objetivo y las estrategias de monetización.
- 3.2.3** Evaluar y planificar el área operativa, de recursos humanos, financiera, de marketing y ventas, de producción, y de cumplimiento legal necesarias para la implementación y funcionamiento integral de la consultora.
- 3.2.4** Elaborar un plan financiero integral que incluya proyecciones detalladas de ingresos, costos y rentabilidad, estableciendo además un presupuesto inicial y un plan de financiación.

4. ALCANCE DE ESTUDIO

Este proyecto se enfoca en el desarrollo de un plan de negocios para una consultora de marketing digital dirigida a pequeñas y medianas empresas en la Región Metropolitana de Chile.

Alcance Geográfico:

La consultora se establecerá inicialmente en la Región Metropolitana de Chile, con la intención de expandir sus operaciones a otras regiones del país en el futuro. Esta estrategia permitirá a la consultora atender a una amplia variedad de empresas, maximizando así su alcance y potencial de crecimiento.

Segmento de Clientes:

El objetivo principal será servir a pequeñas y medianas empresas de diferentes sectores, como comercio, servicios, tecnología y producción. La consultora no establecerá un límite máximo de edad para sus clientes, enfocándose en aquellos que tienen 18 años o más, lo que permitirá atraer tanto a emprendedores jóvenes como a profesionales más experimentados en la toma de decisiones.

5. ESTADO DEL ARTE

5.1 ANTECEDENTES

5.1.1 Definiciones de Marketing

El marketing es un campo amplio y multifacético que ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo. Comprender las diversas definiciones del marketing es fundamental, ya que establece el contexto para la transición hacia el marketing digital y sus estrategias en el entorno empresarial actual.

- American Marketing Association (AMA): Esta asociación define el marketing como “la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar y entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y sociedad en general”.
- Real Academia Española (RAE): Define el marketing como "el conjunto de estrategias empleadas para la comercialización de un producto y para estimular su demanda".
- Philip Kotler: Conocido como el padre del marketing, Kotler define el marketing como “una actividad humana dirigida a satisfacer necesidades, carencias y deseos a través de procesos de intercambio”. Además, propone que es “la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo a cambio de un beneficio”. Esta dualidad entre ciencia y arte refleja la complejidad del marketing, que combina análisis y creatividad para generar resultados efectivos.

Estas definiciones no solo destacan la amplitud del concepto de marketing, sino que también sirven como base para comprender la evolución del marketing digital. A medida que el marketing ha ido avanzando desde el marketing 1.0 hasta el 5.0, se han desarrollado nuevas estrategias que reflejan los cambios en la tecnología y el comportamiento del consumidor.

5.1.2 Evolución del marketing digital y su aplicación a emprendimientos

En las últimas décadas, el marketing ha experimentado una transformación significativa, impulsada por avances tecnológicos. Tradicionalmente, el marketing se enfocaba en medios como la televisión, la radio y la publicidad impresa. Sin embargo, la revolución digital ha abierto un nuevo panorama, donde Internet y, en

particular, las redes sociales, han democratizado el acceso a grandes audiencias. Esto permite a empresas de todos los tamaños interactuar de manera más directa y personalizada con los consumidores.

La comprensión de cómo ha evolucionado el marketing a lo largo del tiempo es fundamental para apreciar el impacto del marketing digital en la actualidad. Desde sus inicios, el marketing ha pasado por diversas etapas, cada una marcando un cambio en su enfoque y estrategia.

- **Marketing 1.0:** Este enfoque se centraba en el producto y se originó durante la Revolución Industrial. En esta etapa, las empresas producían en masa, priorizando la eficiencia y el costo, sin considerar las necesidades del consumidor. Se trataba de un marketing unidireccional donde la comunicación era limitada a lo que la empresa ofrecía.
- **Marketing 2.0:** Después de la Segunda Guerra Mundial, el enfoque comenzó a cambiar hacia el consumidor. Las empresas empezaron a reconocer la diversidad en las preferencias de los clientes y aplicaron técnicas de segmentación. Esta etapa puso al cliente en el centro de la estrategia, buscando satisfacer sus necesidades específicas a través de una comunicación más personalizada.
- **Marketing 3.0:** En esta fase, se consideraron los valores y preocupaciones sociales de los consumidores. Las empresas empezaron a alinearse con los intereses de sus clientes, integrando aspectos éticos y de responsabilidad social en sus ofertas. La comunicación se volvió más bidireccional y las marcas comenzaron a buscar una conexión más profunda con los consumidores.
- **Marketing 4.0:** Finalmente, en el contexto del Marketing 4.0, se comienza a integrar el marketing digital. Este enfoque no solo se centra en el cliente, sino que también utiliza herramientas digitales para mejorar la comunicación y la interacción. Se reconoce que los consumidores están más informados y conectados que nunca, y que las empresas deben adaptarse a este nuevo entorno digital para seguir siendo competitivas.
- **Marketing 5.0:** La evolución continúa con el Marketing 5.0, que se centra en la tecnología al servicio de la humanidad. En esta etapa, se busca utilizar tecnologías avanzadas, como inteligencia artificial y big data, para crear, comunicar y entregar valor a los consumidores. El objetivo es mejorar la

experiencia del cliente a través de interacciones personalizadas y relevantes, todo mientras se mantiene un enfoque ético y humano.

Esta información sobre la evolución del marketing desde 1.0 hasta 5.0 se ha adaptado de un estudio realizado por el repositorio digital de la Universidad Nacional del Sur (2023).

Este cambio hacia el marketing digital es crucial para los emprendimientos, que a menudo se destacan por su creatividad y dinamismo, pero carecen de recursos y conocimientos para aprovechar al máximo las oportunidades digitales. Sin estrategias digitales sólidas, su capacidad para atraer y retener clientes, así como para expandirse, se ve considerablemente limitada.

A pesar de que las plataformas digitales han transformado la relación entre las empresas y sus audiencias, muchos emprendimientos todavía luchan por implementar estas herramientas de manera efectiva, lo que pone en riesgo su crecimiento a largo plazo.

En este contexto, las redes sociales se han consolidado como un canal fundamental de promoción y ventas. Según un informe del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2020), mientras el 40% de las grandes empresas utiliza redes sociales, en las pymes esta proporción es del 23%. Las plataformas de redes sociales son ampliamente utilizadas para el marketing de productos y servicios, con un 82% de las grandes empresas y un 73% de las pymes empleando estas herramientas. Además, estas redes permiten una comunicación directa con los clientes, lo que subraya su importancia en la mejora de la visibilidad y el alcance de las empresas en el entorno digital.

En Chile, el crecimiento de la conectividad ha sido un factor clave en la adopción del comercio electrónico. Según la Subsecretaría de Telecomunicaciones & CADEM (2024), el 94,3% de los hogares tiene acceso a Internet, lo que ha impulsado significativamente el crecimiento del comercio digital. Durante y después de la pandemia, este sector creció un 10% en 2023, reflejando cómo las empresas han sabido adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo. Además, las mejoras en logística han facilitado que pequeñas empresas incursionen en el comercio electrónico sin grandes inversiones, lo que subraya la accesibilidad del marketing digital.

El cambio en el entorno digital ha provocado que las empresas redirijan sus presupuestos de marketing hacia lo digital. Según un informe de Deloitte, Universidad del Desarrollo y Kantar (2023), el marketing digital representa un promedio del 43% del presupuesto total de marketing en las empresas,

destacándose aún más en sectores como el B2C (45,3%). Esto refuerza la importancia del marketing digital en las estrategias empresariales modernas.

La digitalización es clave para la supervivencia y crecimiento de las pymes. El informe "Adopción Digital Pymes Chile 2023" de Movistar empresas revela que el 90% de las pymes reconoce la importancia de las soluciones digitales para su negocio, citando beneficios como el aumento de ventas, mejoras en la productividad y una mejor experiencia del cliente. Este reconocimiento pone de relieve la urgencia de que los emprendimientos adopten estrategias de marketing digital efectivas para competir en el entorno actual.

5.1.3 Consultoras de Marketing Digital: Éxitos y Fracasos

El auge del marketing digital ha dado lugar a un creciente número de consultoras especializadas en ayudar a empresas de todos los tamaños, especialmente a los emprendimientos, a mejorar su presencia en línea. Mientras algunas consultoras han logrado un notable éxito en la creación de estrategias digitales adaptadas a las necesidades de los pequeños negocios, otras han enfrentado desafíos que han llevado al fracaso de sus proyectos. A continuación, se presentan ejemplos de consultoras exitosas y las lecciones aprendidas de los fracasos en este campo.

5.1.4 Casos de Éxito de Consultoras de Marketing Digital

- Adity

Adity es una consultora de marketing digital chilena que se destaca por su enfoque en la capacitación y empoderamiento de sus clientes. La empresa no solo ayuda a mejorar la presencia en línea de los emprendimientos, sino que también enseña a las empresas a gestionar sus estrategias digitales de manera autónoma. Utiliza herramientas como SEO y SEM para aumentar la visibilidad en línea y ofrece programas de capacitación personalizada, permitiendo a los emprendedores mantener y mejorar sus estrategias. Gracias a este enfoque de enseñanza, Adity ha logrado resultados duraderos y ha ayudado a numerosos emprendimientos a crecer en el entorno digital.

- Cebra

Fundada en 2014, Cebra es una agencia especializada en marketing digital y transformación digital, que ha desarrollado una metodología propia llamada "Cebra Way". Esta metodología está diseñada para ayudar a los clientes a crecer en el mundo digital. Desde su creación, Cebra ha expandido sus operaciones a varios países, incluyendo Chile, Perú, Colombia, Brasil,

Estados Unidos y España. La agencia ha trabajado con más de 50 marcas en diversas industrias, ofreciendo servicios que van desde estrategias de marketing hasta gestión de redes sociales, SEO, SEM y desarrollo de sitios web. Su éxito se basa en ofrecer soluciones integrales y ha sido reconocida como Google Premier Partner y HubSpot Elite Partner, destacándose entre las agencias de mejor rendimiento en Chile.

- Cleverdigital

Cleverdigital es una agencia chilena que se enfoca en brindar soluciones digitales personalizadas, incluyendo diseño web, desarrollo de comercio electrónico (eCommerce), inbound marketing, diseño gráfico y gestión de redes sociales. La agencia adapta sus estrategias a las necesidades específicas de cada cliente mediante análisis de datos, creando soluciones efectivas.

5.1.5 Lecciones de Fracazos en Consultoras de Marketing Digital

A pesar del éxito de algunas consultoras, otras enfrentan fracasos debido a errores estratégicos, operativos y de gestión. Según un artículo de INCAE Business School (2021), los errores comunes incluyen:

- Falta de una Estrategia Clara

Muchas consultoras y responsables de marketing digital se enfocan en tácticas aisladas, como la creación de contenido o la inversión en publicidad digital, sin una estrategia global que conecte todas las acciones. Esto resulta en campañas desconectadas que no logran resultados consistentes a largo plazo.

- Medición Inadecuada de Resultados

Las consultoras que no implementan sistemas de análisis y no miden el rendimiento de sus campañas tienden a perder la confianza de sus clientes. Es crucial establecer KPIs claros desde el inicio y monitorearlos constantemente para ajustar las estrategias según sea necesario.

- No Adaptarse a Cambios del Entorno Digital

El marketing digital evoluciona rápidamente, y las consultoras que no se mantienen actualizadas con las últimas tendencias y herramientas

tecnológicas corren el riesgo de quedar obsoletas. La falta de adopción de nuevas plataformas o herramientas, como la automatización de marketing o la inteligencia artificial, puede hacer que una consultora pierda competitividad.

- **Mala Segmentación del Público Objetivo**

Intentar llegar a una audiencia demasiado amplia puede reducir la efectividad de las campañas. Una segmentación adecuada permite enfocar los esfuerzos en los clientes potenciales correctos, optimizando los recursos y maximizando los resultados.

- **Desconexión entre Consultora y Cliente**

Mantener una comunicación constante con el cliente es fundamental para ajustar las estrategias y evitar malentendidos. La falta de alineación en cuanto a las metas puede llevar a resultados insatisfactorios.

5.1.6 Problemática y Desafíos del Marketing en Emprendimientos

A pesar del creciente reconocimiento de la importancia del marketing digital, muchas pequeñas y medianas empresas (pymes) en Chile aún enfrentan serias dificultades para implementarlo de manera efectiva. El estudio "Adopción Digital Pymes Chile 2023" de Movistar Empresas revela que el 75% de estas empresas reconoce obstáculos en la adopción de soluciones digitales. Las barreras más significativas incluyen la falta de personal especializado, el temor a riesgos de seguridad y limitaciones presupuestarias.

Una de las razones detrás de esta baja adopción es el temor a invertir en marketing digital. Muchos propietarios de pymes consideran que su presupuesto limitado debería destinarse a áreas más tangibles, como la contratación de empleados o la compra de tecnología, en lugar de enfocarse en marketing digital. Este enfoque puede acarrear consecuencias negativas a largo plazo. Según el estudio "Adopción Digital Pymes Chile 2023" de Movistar Empresas, solo el 26% de las pymes cuenta actualmente con iniciativas digitales. Sin embargo, el 50% ha comenzado a adoptar herramientas de marketing digital para ampliar su alcance e interactuar con sus clientes, y un 42% tiene la intención de implementarlas en el futuro. Esta situación refleja una brecha considerable en la adopción efectiva del marketing digital.

Además, se proyecta que en 2024 aumentará en 13 puntos porcentuales la proporción de pymes que destinarán más del 6% de su presupuesto a soluciones digitales, evidenciando una tendencia creciente hacia la inversión en este ámbito. A

pesar de este aumento esperado, muchas pymes siguen enfrentando desafíos significativos debido a la falta de recursos y conocimientos técnicos. A diferencia de las grandes empresas, los emprendimientos suelen operar con presupuestos limitados que restringen su capacidad para invertir en herramientas avanzadas de marketing digital o en la contratación de personal especializado.

La falta de conocimiento técnico es otro desafío importante. Estrategias digitales como SEO, SEM y el marketing de contenido requieren conocimientos especializados que muchos emprendedores no poseen. Esta carencia, junto con la falta de tiempo, dificulta la implementación efectiva de herramientas digitales, colocando a los emprendimientos en desventaja frente a competidores más grandes que cuentan con equipos dedicados al marketing digital.

5.2 MARCO TEÓRICO

Como se ha mencionado anteriormente, el marketing digital se ha consolidado como un elemento esencial para el crecimiento y la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas en el actual entorno empresarial. Con la rápida digitalización del mercado, las pymes enfrentan el desafío de implementar estrategias efectivas que les permitan optimizar su visibilidad y conectar con sus clientes de manera significativa.

Este marco teórico tiene como objetivo establecer una base sólida para la creación de una consultora de marketing digital, a través del desarrollo de un plan de negocio. Este plan no solo definirá los objetivos y estrategias de la consultora, sino que también estudiará la viabilidad del proyecto.

A lo largo de este marco teórico, se analizarán los beneficios que ofrece el marketing digital para las pymes, las estrategias que pueden implementar para mejorar su presencia en línea y la importancia de un plan de negocio como herramienta clave en este proceso. Al evaluar la viabilidad de la consultora a través del plan de negocio, se espera proporcionar una hoja de ruta clara y fundamentada para el desarrollo exitoso de la consultora, maximizando sus oportunidades en un entorno competitivo.

5.2.1 Beneficios del Marketing Digital

El marketing digital ofrece una serie de beneficios significativos para las pymes que buscan expandir su presencia en línea y aumentar su cartera de clientes. Según Pérez Rivera y Nauca Torres (2022), el manejo efectivo de estas estrategias facilita

la captación de nuevos clientes a través de plataformas digitales amigables y redes sociales, permitiendo una interacción más directa con los consumidores.

- **Ampliación del Mercado:** El marketing digital permite a las empresas expandirse a mercados más amplios, incluso a nivel internacional. Esto no solo aumenta la visibilidad de la marca, sino que también facilita la captación de nuevos clientes en diferentes geografías. (HubSpot, 2023).
- **Mayor Competitividad:** El uso de tecnologías digitales optimiza procesos comerciales y mejora los resultados. La digitalización permite operar de manera más eficiente, colocándolas en una mejor posición frente a competidores más grandes y establecidos. Las empresas que priorizan el marketing digital reportan mejores resultados en comparación con las que no lo hacen, obteniendo 3 veces más leads y reduciendo el costo por lead en un 62% (HubSpot, 2023).
- **Incremento en Transacciones:** Una estrategia bien implementada de marketing digital puede llevar a un aumento significativo en las transacciones comerciales. El correcto uso de herramientas digitales se traduce en un incremento de las ganancias. Según HubSpot (2023), el uso adecuado de herramientas digitales, como la automatización del marketing, puede aumentar las ventas en un promedio del 14.5% y reducir los costos de marketing en un 12.2%.
- **Optimización de la Cadena de Suministro:** El marketing digital no solo facilita la comercialización, sino que también contribuye a optimizar la cadena de suministro, mejorando así la eficiencia operativa de las empresas.
- **Segmentación de Clientes:** Con el uso de herramientas digitales, como redes sociales, las pymes pueden segmentar su mercado de manera efectiva, permitiendo una comunicación más personalizada y una toma de decisiones más informada. Según un informe de Vendemos Más (2024), el 72% de los consumidores solo responden a campañas de marketing que se sienten personalizadas a sus intereses.
- **Confianza y Fidelización:** La implementación de estrategias de marketing de contenido y la interacción constante con los clientes a través de plataformas digitales generan confianza y promueven la fidelización. La fidelización de clientes es crucial, ya que estos son más propensos a realizar compras repetidas. Un estudio de Sprout Social (2024) muestra que el 64% de los

consumidores considera que la interacción a través de redes sociales aumenta su lealtad a una marca.

5.2.2 Estrategias de Marketing Digital

Las pymes pueden implementar diversas estrategias de marketing digital para optimizar su presencia en línea y conectar de manera efectiva con sus clientes. A continuación, se describen algunas de las estrategias más relevantes:

- **SEO (Search Engine Optimization):** La optimización de motores de búsqueda busca mejorar la visibilidad de un sitio web en los resultados orgánicos de motores de búsqueda como Google, Bing o Yahoo. Esto se logra mediante la implementación de técnicas que consideran factores como la velocidad de carga, la adaptabilidad a dispositivos móviles y el uso de palabras clave adecuadas. Según Cepeda y Gómez (2021), el SEO permite a las empresas incrementar su presencia en línea sin costos adicionales asociados a la publicidad pagada.
- **SEM (Search Engine Marketing):** Esta estrategia se centra en el uso de anuncios pagados para posicionar un sitio web en los primeros resultados de búsqueda. Utilizando técnicas como PPC (pago por clic) y CPM (costo por mil impresiones), las empresas pueden obtener visibilidad inmediata y controlar su inversión publicitaria, pagando solo por los clics recibidos en sus anuncios. La ventaja de esta estrategia es que permite una presencia efectiva desde el primer día (Cepeda & Gómez, 2021; UNIR, 2022).
- **Inbound Marketing:** El inbound marketing combina varias estrategias, incluyendo marketing de contenidos, SEO y redes sociales, para atraer a los clientes potenciales. Este enfoque se basa en crear contenido valioso que resuelva las necesidades de los consumidores, generando así un modelo de atracción que busca convencer y fidelizar (Cepeda & Gómez, 2021; Barrios et al., 2020).
- **Marketing de Contenidos:** Esta estrategia implica la creación y distribución de contenido relevante y valioso, como blogs, videos y e-books, con el objetivo de atraer y retener a un público definido. Un enfoque exitoso en marketing de contenidos requiere una planificación cuidadosa basada en las preferencias y comportamientos de búsqueda de los consumidores (Cepeda & Gómez, 2021).

- **Email Marketing:** Consiste en el envío de correos electrónicos personalizados a los clientes actuales y potenciales. Una campaña de email marketing efectiva toma en cuenta los intereses del receptor, lo que permite construir relaciones más sólidas y generar confianza en la marca (Viteri et al., 2017).
- **Marketing en Redes Sociales:** Utiliza plataformas como Facebook, Instagram y LinkedIn para interactuar directamente con la audiencia y fomentar la lealtad. Las interacciones y el contenido compartido en estas plataformas son esenciales para atraer nuevos clientes (Olivier, 2020, citado en Cepeda & Gómez, 2021).
- **Social Media Ads:** A través de anuncios pagados en redes sociales, las empresas pueden aumentar la visibilidad de productos y servicios mediante la segmentación precisa de su público objetivo. Esta estrategia permite un control efectivo sobre la inversión publicitaria (Cepeda & Gómez, 2021).
- **Influencer Marketing:** Utiliza personas influyentes en las redes sociales para promover productos o servicios. Los influencers tienen el potencial de llegar a audiencias específicas y generar confianza, lo que puede resultar en un aumento significativo en las ventas (Cepeda & Gómez, 2021).

5.2.3 Impacto de las Redes Sociales en Emprendimientos

En Chile, las redes sociales son una parte integral de la vida cotidiana, con los usuarios dedicando un promedio de 3 horas y 22 minutos al día en estas plataformas (Entel, 2024). Esta alta integración presenta una oportunidad significativa para que los emprendimientos aumenten su visibilidad y conecten de manera efectiva con su audiencia. Todas las cifras presentadas a continuación provienen del informe "Las redes sociales en Chile" de Entel (2024).

- **Uso de Redes Sociales por Parte de los Chilenos**

Aproximadamente el 77,4% de los usuarios de internet en Chile utiliza redes sociales, lo que equivale a 15,2 millones de personas. Facebook lidera en términos de visitas, mientras que Instagram destaca por su alta preferencia entre los usuarios. Aunque TikTok es menos visitada, es la plataforma donde los usuarios pasan más tiempo mensualmente.

- Redes Sociales como Canal de Descubrimiento y Decisión de Compra

Las redes sociales juegan un papel crucial en la búsqueda de productos y la toma de decisiones de compra. En Chile, el 36,6% de los usuarios utiliza estas plataformas para encontrar productos que desean adquirir, y el 39,1% ha descubierto nuevas marcas gracias a la publicidad en redes sociales. Esto demuestra la importancia de estas plataformas para mejorar la visibilidad y facilitar las decisiones de compra.

- Comportamiento y Preferencias en Redes Sociales

WhatsApp es la red social con la mayor cantidad de usuarios activos en Chile, seguida por Instagram y Facebook. TikTok se destaca por el tiempo que los usuarios dedican a la plataforma. Las diferencias en el uso y la preferencia entre redes sociales sugieren que las estrategias de marketing deben adaptarse a las características específicas de cada plataforma para maximizar su impacto.

- Publicidad en Redes Sociales

La inversión en publicidad en redes sociales y marketing de influencers está en aumento en Chile. Se estima que la inversión en publicidad con influencers alcanzará los 56,08 millones de dólares en 2024 y superará los 63,24 millones de dólares en 2025. Este crecimiento representa una oportunidad significativa para los emprendimientos, que pueden aprovechar el poder de los influencers para ampliar su audiencia y mejorar la percepción de su marca.

5.2.4 Tendencias actuales

El marketing digital está en constante evolución, y las pymes que logran adaptarse a las nuevas tendencias pueden destacar en mercados cada vez más saturados. Algunas de las tendencias más relevantes en el marketing digital para emprendimientos, según el Content Marketing Institute (2023), son:

- Marketing de contenidos: Esta estrategia se ha convertido en clave para atraer y retener a los clientes. El marketing de contenidos genera tres veces más leads que el marketing tradicional y cuesta un 62% menos, lo que lo convierte en una herramienta esencial para las pymes con presupuestos limitados.

- **Marketing de influencers:** El uso de influencers, especialmente microinfluencers, ha ganado popularidad por su capacidad de generar conexiones auténticas con audiencias específicas. Esto permite a las pymes aprovechar las recomendaciones personales de los influencers para construir confianza y lealtad en su base de clientes.
- **Inteligencia Artificial (IA):** La personalización impulsada por IA es una tendencia creciente que permite a las empresas ofrecer experiencias más relevantes para sus consumidores. Las herramientas de IA ayudan a analizar grandes volúmenes de datos y a crear campañas dirigidas, maximizando la eficiencia del marketing digital.
- **Sostenibilidad y marketing verde:** Cada vez más consumidores optan por marcas que adoptan prácticas responsables con el medio ambiente. Las pymes que integran la sostenibilidad en su estrategia de marketing pueden diferenciarse positivamente en el mercado y atraer a un público más consciente de su impacto ambiental.

5.2.5 Concepto y Estructura del Plan de Negocio

El plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que resulta de un proceso de planeación. Este plan sirve como guía para un negocio, ya que muestra desde los objetivos que se desean alcanzar hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para lograrlos. Lo que busca este documento es combinar la forma y el contenido. La forma se refiere a la estructura, redacción e ilustración; es decir, cuánto llama la atención y cuán “amigable” es para el lector. En cambio, el contenido se refiere a la calidad de la propuesta de inversión, la información financiera, el análisis de mercado y las oportunidades disponibles. (Weinberger Villarán, 2009).

El plan de negocios sirve a nivel interno, como una guía para las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación del desempeño. De este modo, permite identificar tanto los puntos fuertes y débiles de la empresa posibilita evaluar su marcha y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y a su vez, es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes. (Weinberger Villarán, 2009).

Un plan de negocios también puede definirse como una recopilación escrita de las acciones, los recursos empleados y los resultados esperados de un negocio,

organizados de tal manera que se anticipe el logro de los objetivos propuestos. Contiene el mapa de la ruta en la operación del negocio y los indicadores de medida del progreso a través del tiempo. El objetivo de un Plan de Negocio es desarrollar los aspectos más relevantes que permitan tomar la decisión de inversión y establecer los compromisos sobre los beneficios que se pueden obtener de la inversión a realizar; los que servirán además para evaluar y gerenciar su operación futura. (Arias Montoya, Portilla de Arias, & Acevedo Lozada, 2008)

Cada negocio, ya sea una nueva empresa, una expansión de una firma existente, una escisión de una corporación matriz o incluso un proyecto dentro de una organización establecida, necesita un plan de negocios para navegar con éxito a través de su entorno competitivo particular (Harvard Business Review, 2014).

5.2.6 Estructura del Plan de Negocio

La estructura de un plan de negocio puede variar significativamente según la naturaleza del proyecto y las necesidades de los interesados. Sin embargo, existen componentes esenciales que guían el desarrollo y la presentación del plan. A continuación, se presentan dos enfoques destacados en la estructura de un plan de negocio.

Estructura de Plan de Negocio según Arias Montoya y Colaboradores (2008)

- **Resumen Ejecutivo:** Breve descripción de los aspectos clave del negocio, que incluye los productos o servicios, la propuesta de valor, el mercado relevante, la experiencia del equipo administrativo y los requerimientos financieros.
- **Alineación Estratégica del Negocio:** Relación entre los objetivos del plan de negocios y los objetivos generales de la empresa, asegurando que ambas visiones estén en sintonía.
- **Producto o Servicio:** Detalle del producto o servicio ofrecido, enfatizando su diferenciación respecto a la competencia y su valor para el consumidor.
- **Mercadeo y Competencia:** Análisis del mercado objetivo, segmentación de clientes, competencia y los aspectos del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción).

- **Equipo Gerencial:** Descripción del equipo gerencial, destacando sus fortalezas y habilidades relevantes para la implementación del plan.
- **Sistema de Negocio:** Mapa de las actividades necesarias para llevar el producto al cliente, explicando cómo se interrelacionan estas actividades.
- **Cronograma de Implementación:** Plan a cinco años que incluye la planificación de recursos humanos, inversiones , el control de la inversión, entre otros.
- **Oportunidades y Riesgos:** Identificación de oportunidades y riesgos, incluyendo escenarios optimistas y pesimistas que podrían afectar el desarrollo del negocio.
- **Planeación Financiera:** Resumen de las proyecciones financieras, que incluye el flujo de caja, estado de resultados y balance general proyectado, así como las necesidades de financiamiento y el cálculo del retorno de la inversión.

Modelo de Plan de Negocios de Weinberger

Weinberger propone una estructura flexible para diferentes tipos de planes de negocio, adecuada para empresas en marcha y nuevas iniciativas en busca de inversión. A continuación, se detallan los tipos de planes:

- **Plan de Negocios para Empresas en Marcha:** Este plan es crucial para las empresas que desean expandir sus unidades de negocio. Debe evaluar la nueva unidad de manera independiente, distribuir los costos fijos de la empresa entre todas las unidades y analizar las fortalezas y debilidades existentes.
- **Plan de Negocios para Nuevas Empresas:** Para las nuevas iniciativas, el plan actúa como una herramienta de diseño que transforma una idea inicial en una propuesta estructurada. Debe detallar la idea, los objetivos, las estrategias y los planes de acción, sirviendo como guía para el desarrollo del negocio.

- Plan de Negocios para Inversionistas: Este plan debe captar el interés de los inversionistas, presentando información sobre la idea y la viabilidad financiera del negocio. Suele ser más conciso, no superando las 30 páginas.
- Plan de Negocios para Administradores: Este plan proporciona un nivel detallado de información necesaria para gestionar las operaciones, abarcando objetivos, estrategias, políticas y presupuestos. Su extensión puede variar entre 50 y 100 páginas.

Cualquiera sea el tipo de plan, es esencial incluir información relevante y bien organizada, permitiendo que los interesados accedan fácilmente a lo que les concierne.

- Resumen Ejecutivo: Presenta de manera concisa los aspectos más relevantes del plan, incluyendo el perfil de la empresa, producto o servicio, mercado objetivo, estrategias y resultados económicos esperados.
- Análisis de Mercado: Estudio de las fuerzas que afectan el desarrollo de la empresa, como la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de proveedores y clientes, y la competencia existente.
- Plan Estratégico: Incluye un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y la formulación de la visión y misión de la empresa, así como la estrategia de negocio elegida para lograr una ventaja competitiva.
- Plan de Marketing: Desarrolla estrategias de marketing utilizando el marketing mix (producto, precio, plaza y promoción) para posicionar el producto en el mercado.
- Plan de Operaciones: Detalla la infraestructura necesaria y los procesos para asegurar la sostenibilidad del negocio, especificando objetivos de producción y estándares.
- Plan de Recursos Humanos: Se centra en las funciones necesarias en el negocio, habilidades requeridas y la estructura organizacional, incluyendo políticas para la gestión del personal.

- Plan Financiero: Integra todas las decisiones tomadas en el plan, reflejando recursos económicos necesarios, costos, necesidades de financiamiento y proyecciones de flujo de caja.
- Conclusiones: Sección final que analiza la viabilidad económica, operativa y social del proyecto, evaluando su atractivo para los inversionistas y destacando las oportunidades y amenazas potenciales.

Comparación entre Modelos

La diferencia más significativa entre los modelos de Arias Montoya y Weinberger radica en el enfoque y el contexto de aplicación. Mientras que el modelo de Arias Montoya es más general y se adapta a diversas situaciones empresariales, el modelo de Weinberger proporciona una guía más detallada y específica, diferenciando entre empresas en marcha y nuevas iniciativas.

Esta distinción es crucial, ya que permite a los emprendedores y gerentes adaptar su enfoque al tipo de empresa que están desarrollando, asegurando que el plan de negocio sea relevante y efectivo para sus objetivos específicos.

6. PROPUESTA DE LA METODOLOGÍA DE TRABAJO

Para el desarrollo del Plan de Negocios de una Consultora de Marketing Digital especializada en emprendimientos, se seguirá la metodología de Weinberger (2009). Esta metodología destaca por su enfoque integral y su adaptabilidad a las necesidades específicas de las nuevas empresas. No solo ofrece un marco estructurado que facilita la organización de ideas y estrategias, sino que también incorpora secciones diseñadas para abordar las particularidades y desafíos que enfrentan los emprendimientos en sus etapas iniciales.

Plan de Negocios Para Una Nueva Empresa en Marcha (Inversionista o Gerente)
Resumen ejecutivo
Formulación de ideas de negocio
Análisis de la oportunidad
Presentación del modelo de negocio
Análisis del entorno
Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda

Planeamiento	estratégico
Análisis	FODA
Visión	
Misión	
Objetivos	estratégicos
Estrategia	genérica
Fuentes de ventajas	competitivas
Alianzas estratégicas	
Plan de marketing	
Plan de operaciones	
Diseño de la estructura y plan de recursos humanos	
Proyección de los estados financieros	
Evaluación financiera	
Conclusiones y recomendaciones	
Anexos	

Tabla 1: Weinberger (2009). Modelos de estructura de planes de negocios

6.1 RESUMEN EJECUTIVO

El Resumen Ejecutivo es una sección crucial del plan de negocios que ofrece una visión general de la nueva idea de negocio que se está evaluando para determinar su viabilidad. Esta sección incluye:

- Carátula: Nombre de la empresa, tipo de sociedad, participantes y período de desarrollo.
- Índice del Documento: Listado de las secciones del plan de negocios.
- Descripción General de la Empresa: Razón social, estructura empresarial, tipo de negocio y alcance geográfico.
- Identificación de Necesidades: Necesidades del mercado que la nueva empresa busca satisfacer.
- Productos y/o Servicios: Descripción de los productos o servicios ofrecidos, resaltando características distintivas.
- Análisis del Mercado: Análisis inicial del mercado objetivo y tendencias que impactan la idea de negocio.

- Modelo de Negocio: Esquema general de cómo se planea generar ingresos.
- Proyecciones Económicas y Financieras: Indicación de que las proyecciones financieras se desarrollarán más adelante.
- Factores de Éxito y Sostenibilidad: Fortalezas que pueden contribuir al éxito y condiciones para la sostenibilidad.
- Conclusión: Resumen de la importancia del resumen ejecutivo en la evaluación de la idea de negocio.

6.2 FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

Esta sección proporciona contexto sobre la motivación y el desarrollo de la idea de negocio.

- Origen de la Idea: Cómo surgió la idea de negocio, experiencias y eventos clave que motivaron su conceptualización.
- Motivaciones: Impulso personal o grupal para resolver un problema o atender una necesidad del mercado.
- Proceso de Innovación: Cómo se identificaron oportunidades a partir del análisis del entorno y las fortalezas personales.

6.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno permite identificar oportunidades y amenazas que podrían afectar la idea de negocio.

- Factores Económicos: Tendencias relevantes que impactan el sector.
- Factores Socioeconómicos: Tamaño y distribución de la población, estructura de edad, y hábitos de consumo.
- Factores Políticos y Legales: Regulaciones que impactan el sector de marketing digital.

- Factores Tecnológicos: Evolución tecnológica y su impacto en la eficiencia de las campañas de marketing.
- Factores Ambientales: Implementación de prácticas sostenibles.

6.4 SONDEO DE MERCADO

El sondeo de mercado es esencial para evaluar la viabilidad de la nueva idea de negocio.

- Establecimiento de Objetivos: Preguntas clave que debe responder el sondeo.
- Selección de Técnicas de Investigación: Métodos de investigación, como entrevistas, grupos de enfoque y encuestas.
- Análisis de los Datos: Identificación de patrones y ajustes en la propuesta de negocio.

6.5 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Identificación de las fuerzas que impactan el rendimiento y desarrollo de la idea de negocio.

- Identificación de Fuerzas Competitivas: Análisis de las cinco fuerzas de Porter.
- Evaluación de Barreras de Entrada y Salida: Obstáculos para ingresar y salir de la industria.
- Análisis del Poder de Negociación: Evaluación de proveedores y clientes.

6.6 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Desarrollo de un plan estratégico que incluye un análisis FODA, visión, misión, objetivos estratégicos y fuentes de ventaja competitiva.

6.7 PLAN DE MARKETING

El plan de marketing establece cómo la empresa se presentará al mercado, basado en un sondeo de mercado.

- Objetivos de Marketing: Enfoque en generar ventas y visibilidad.
- Mix de Marketing: Producto, precio, plaza y promoción.
- Estrategia de Precio, Distribución y Promoción: Definición de cómo se posicionará la empresa.

6.8 PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones define cómo la consultora organizará sus actividades diarias.

- Definir Objetivos Operacionales: Establecimiento de metas.
- Diseñar Procesos Operacionales: Creación de procesos clave.
- Establecer Estándares de Calidad: Mantener la calidad del servicio.
- Presupuesto Operativo: Definición de costos operativos y recursos necesarios.

6.9 DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Identificación de funciones clave, definición de habilidades, creación de un organigrama y elaboración de manuales de funciones.

6.10 ANÁLISIS FINANCIERO

El análisis financiero es el pilar fundamental para evaluar la viabilidad económica de la empresa. Este apartado proporcionará un análisis detallado de los costos, fuentes de financiamiento y proyecciones económicas a largo plazo, asegurando que la empresa pueda operar de manera eficiente y generar los rendimientos esperados.

- Datos, Supuestos y Políticas Económicas y Financieras

Se establecerán las bases sobre las cuales se realizarán las proyecciones financieras, incluyendo tasas de crecimiento, inflación y otras variables macroeconómicas que afectarán el negocio.

- Análisis de Costos

Este análisis detallará todos los costos involucrados, tanto fijos como variables, permitiendo una visión clara de los gastos operativos que la empresa enfrentará desde su inicio.

- Punto de Equilibrio de la Nueva Unidad de Negocio

Se calculará el punto de equilibrio, es decir, la cantidad mínima de ventas que la empresa deberá alcanzar para cubrir sus costos sin generar pérdidas, lo que será crucial para la planificación estratégica.

- Adquisición de Materiales e Insumos para la Producción

Se describirá el proceso y los costos relacionados con la compra de los materiales necesarios para la producción, asegurando un control adecuado del inventario y la cadena de suministro.

- Inversión Inicial

Se detallará el capital requerido para iniciar operaciones, incluyendo gastos en infraestructura, maquinaria, tecnología y otros activos esenciales para que la empresa comience sus actividades.

- Capital de Trabajo

Se definirá el capital necesario para cubrir los costos operativos inmediatos, tales como salarios, insumos y otros gastos recurrentes, hasta que el negocio genere suficiente flujo de efectivo.

- Fuentes de Financiamiento

Se analizarán las posibles fuentes de financiamiento, desde inversionistas privados hasta instituciones financieras, y se evaluarán las mejores opciones para cubrir los requerimientos iniciales.

- **Proyección de Flujo de Caja**

Se proyectarán las entradas y salidas de efectivo a lo largo de un período determinado, asegurando que la empresa mantenga suficiente liquidez para cumplir con sus obligaciones financieras.

- **Análisis de Rentabilidad**

Se evaluará la rentabilidad del negocio mediante el cálculo de indicadores clave como el Valor Presente Neto (VPN), para medir la viabilidad financiera a largo plazo.

- **Estado de Resultados**

Se proyectarán los ingresos y gastos esperados, proporcionando una visión clara de las utilidades o pérdidas netas que la empresa podría generar en distintos escenarios.

- **Balance General Proyectado de la Empresa en su Conjunto**

Se elaborará un balance general proyectado que muestre la posición financiera de la empresa, con un desglose de sus activos, pasivos y patrimonio.

- **Análisis de Sensibilidad y Riesgo de la Unidad de Negocio**

Se realizará un análisis de sensibilidad para evaluar el impacto de cambios en variables clave, como fluctuaciones en precios o costos, sobre la rentabilidad de la empresa. También se identificarán los principales riesgos financieros y operativos.

- **Conclusiones y Recomendaciones**

La sección final del plan de negocios se centrará en resumir las principales conclusiones del análisis realizado y ofrecer recomendaciones prácticas para asegurar el éxito del proyecto.

6.11 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Síntesis de hallazgos y recomendaciones para asegurar la viabilidad de la idea de negocio.

6.12 ANEXOS

Incluir cualquier información adicional que soporte el plan de negocios, como gráficos, tablas o documentación relevante.

7. DESARROLLO

7.1 FORMULACIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIO

7.1.1 Origen de la Idea

La propuesta de crear una consultora de marketing digital especializada en emprendimientos surgió de la identificación de un vacío en el mercado. En los últimos años, el auge del comercio digital y el uso de redes sociales han redefinido la manera en que las empresas interactúan con sus clientes. Sin embargo, en Chile, muchas pequeñas y medianas empresas (pymes) enfrentan dificultades para adoptar herramientas y estrategias digitales de manera eficaz.

A través de experiencias previas colaborando con emprendedores, se identificaron limitaciones recurrentes: falta de conocimientos en marketing digital, presupuestos restringidos que impiden contratar grandes agencias, y complicaciones para gestionar sus propias estrategias en redes sociales. Estas observaciones, junto con el acelerado proceso de digitalización y alta conectividad en el país, motivaron el desarrollo de una consultora que ofrezca soluciones de marketing digital accesibles y prácticas, enfocadas en emprendedores y pymes.

7.1.2 Motivaciones

El impulso para crear esta consultora proviene tanto de una pasión personal por el marketing y el emprendimiento como del deseo de apoyar a otros emprendedores a desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo. La experiencia previa en proyectos de emprendimiento y el interés en marketing digital brindaron la motivación para establecer un negocio que cubra esta necesidad específica.

Además, existe un compromiso con el fortalecimiento del ecosistema emprendedor en Chile, dado que las pymes representan una parte fundamental de la economía nacional. Proveerles las herramientas y el conocimiento necesario para gestionar su presencia en línea contribuye al crecimiento económico y a la innovación local. Este propósito busca facilitar el acceso a servicios de marketing digital de calidad, ajustados a las posibilidades de las pymes y resolver la brecha de especialización en este ámbito.

7.1.3 Proceso de Innovación

El proceso de innovación comenzó con un análisis exhaustivo del entorno digital y comercial chileno, así como de las fortalezas y habilidades en marketing y gestión empresarial. Este análisis reveló oportunidades clave: el crecimiento del uso de redes sociales para transacciones y la demanda de asesoría especializada para emprendedores que desean destacar en plataformas digitales sin recurrir a servicios costosos.

Una característica distintiva de esta consultora es su enfoque en emprendimientos y pequeños negocios, diseñado para personas con escasa experiencia en el manejo de conceptos teóricos avanzados. La propuesta se basa en simplificar el marketing digital a través de estrategias prácticas y personalizadas, eliminando tecnicismos y ofreciendo explicaciones claras, adaptadas al nivel de cada cliente.

Esta propuesta innovadora permite a la consultora entregar resultados tangibles a corto plazo, construyendo relaciones de largo plazo basadas en un soporte continuo que optimiza las estrategias digitales de los clientes. De esta manera, los emprendedores pueden concentrarse en hacer crecer sus negocios mientras la consultora se encarga de mantener su competitividad digital de forma sostenible.

7.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno es fundamental para identificar oportunidades y anticipar amenazas que puedan afectar la operación y el crecimiento de la consultora de marketing digital. Este estudio detallado permite adaptar las estrategias de la empresa a las condiciones del mercado chileno, facilitando la toma de decisiones informadas y oportunas para maximizar su ventaja competitiva.

7.2.1 Factores Económicos

Los factores económicos impactan directamente la demanda de servicios de marketing digital, especialmente en un sector orientado a pequeñas y medianas empresas que buscan optimizar su presencia en línea. La consultora debe considerar:

- **Inflación y poder adquisitivo:** La inflación en Chile ha alcanzado un 11.9% anual en marzo de 2023, afectando el poder adquisitivo de los ciudadanos y de las empresas, incluidas las pymes, al encarecer los costos de bienes y servicios (Banco Central de Chile, 2023). En períodos de alta inflación,

muchas empresas suelen revisar y ajustar sus presupuestos, lo que podría influir en sus decisiones de inversión en áreas como consultoría y servicios externos, incluyendo marketing digital. Esto implica que la consultora debe ser consciente de estas fluctuaciones al adaptar su propuesta de valor y estrategias de precios.

- **Crecimiento en el sector de pymes:** Las pymes representan el 98.6% del total de empresas en Chile, generan el 50.8% de los empleos y contribuyen con el 13.6% de las ventas nacionales (División de Empresas de Menor Tamaño, Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile, 2023). Este crecimiento es fundamental para la economía chilena y crea una demanda constante de servicios de apoyo, como el marketing digital, en particular para aquellas pymes que buscan fortalecer su presencia en el ámbito digital.
- **Acceso a financiamiento para emprendedores:** El gobierno chileno ha implementado programas de apoyo para pymes, como el programa de financiamiento de Corfo, que facilita el acceso a recursos destinados a su crecimiento, incluyendo servicios de marketing digital (CORFO, 2023). Además, iniciativas como Pymes en Línea, parte del programa Digitaliza tu Pyme del Ministerio de Economía, han fortalecido la madurez digital de las empresas chilenas desde 2020 y continúan vigentes en 2024, con proyecciones de seguir apoyando a emprendedores hasta 2025. Esto representa una oportunidad para la consultora, ya que las pymes que participan en estos programas están mejor preparadas y más dispuestas a invertir en estrategias de posicionamiento en el mercado.

7.2.2 Factores Sociales

Los factores sociales aportan información relevante sobre el perfil y las necesidades del público objetivo de la consultora. En Chile, el contexto socioeconómico influye en los patrones de consumo y las preferencias en marketing digital:

- **Crecimiento del uso de redes sociales:** En Chile, el 77% de la población utiliza redes sociales, siendo Facebook e Instagram las plataformas más populares, con un uso creciente de TikTok (Entel, 2024). Este alto nivel de adopción refuerza la importancia de los servicios de marketing digital para pymes que desean mejorar su visibilidad, lo cual representa una ventaja competitiva para la consultora.
- **Interés en herramientas digitales:** Un 65% de las pymes chilenas reconoce la importancia de adoptar tecnologías digitales para mejorar su

competitividad, aunque muchas enfrentan barreras como la falta de conocimientos en estrategias digitales (Movistar Empresas, 2023). Esto crea una oportunidad para que la consultora se posicione como un socio estratégico, ofreciendo apoyo especializado en marketing digital.

7.2.3 Factores Políticos y Legales

El entorno político y legal en Chile afecta directamente la operación de la consultora, particularmente en lo que respecta al cumplimiento de regulaciones relacionadas con la publicidad y la protección de datos:

- **Regulaciones de privacidad y protección de datos:** La Ley de Protección de Datos Personales, establecida en la Ley N° 19.628 sobre Protección de la Vida Privada, impone obligaciones claras para el manejo de la información de clientes, requiriendo que las empresas implementen medidas para proteger la privacidad de los usuarios (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 1999). La consultora debe asegurar el cumplimiento de estas normativas para generar confianza y garantizar prácticas éticas en el uso de datos.
- **Apoyo gubernamental a pymes:** En 2024, Corfo ofrece a las pymes chilenas la posibilidad de acceder a un cofinanciamiento de hasta el 80% para proyectos de digitalización y mejora productiva a través del Proyecto Red. Pueden postular empresas constituidas como personas jurídicas, con ingresos anuales entre 2.400 y 100.000 UF. El apoyo financiero cubre hasta \$200.000.000 y está destinado a diagnosticar brechas tecnológicas, implementar nuevas tecnologías y ofrecer asistencia técnica. Este programa representa una oportunidad para consultoras de marketing digital, ya que las pymes financiadas estarán más dispuestas a invertir en estrategias de posicionamiento y crecimiento en el mercado.

7.2.4 Factores Tecnológicos

La tecnología es esencial para el éxito de la consultora, ya que el marketing digital depende en gran medida de herramientas y plataformas en constante evolución. La capacidad de la consultora para integrar nuevas tecnologías influirá en su competitividad y en la satisfacción de sus clientes:

- **Avances en plataformas de redes sociales y herramientas de marketing digital:** El uso de plataformas digitales como Google Analytics y herramientas de redes sociales permite un alcance y una medición de resultados cada vez

más precisos. Estos avances tecnológicos, junto con capacidades de segmentación avanzada, ofrecen una oportunidad clave para que la consultora proporcione servicios actualizados y de alto impacto.

- **Automatización y análisis de datos:** La adopción de herramientas de automatización va en aumento en Chile; el 77% de las grandes empresas y el 46% de las pymes ya han sustituido al menos un proceso manual por tecnología (Entel Digital, 2023). Esta tendencia representa una oportunidad para la consultora, que puede ofrecer soluciones especializadas en automatización y análisis de datos, optimizando las estrategias de marketing de sus clientes y mejorando su retorno de inversión.
- **Acceso a tecnología a costos asequibles:** La disponibilidad de herramientas de marketing digital a precios accesibles permite a la consultora ofrecer servicios de calidad sin necesidad de grandes inversiones en infraestructura. Esto beneficia tanto a la consultora como a sus clientes, quienes pueden acceder a soluciones avanzadas a un costo razonable, antes reservado solo para grandes empresas.

7.2.5 Factores Ambientales

Aunque el impacto ambiental del marketing digital es menor en comparación con otras industrias, la consultora puede beneficiarse al adoptar prácticas sostenibles en sus operaciones y en su apoyo a clientes:

- **Preferencias del consumidor por prácticas sostenibles:** La sostenibilidad es un factor importante para los consumidores en Chile. Según el estudio "Sustain to Gain" de Kantar Worldpanel, el 66% de los consumidores chilenos valoran las acciones sostenibles y un 25% se identifican como "eco-activos", asumiendo un rol activo en la reducción de residuos y el cuidado ambiental (Kantar Worldpanel, 2023). Este creciente interés en la sostenibilidad ofrece a la consultora una oportunidad para diferenciarse en el mercado mediante la adopción de prácticas responsables y la promoción de contenido que destaque los valores sostenibles de sus clientes.

Conclusión del Análisis del Entorno

El análisis del entorno ofrece a la consultora una visión completa del mercado y de los factores externos que influyen en su operación y competitividad. Al identificar elementos como el crecimiento del uso de redes sociales, el interés de las pymes por digitalizarse, las regulaciones en protección de datos y los avances

tecnológicos, la consultora está en una posición privilegiada para adaptar sus estrategias y asegurar una propuesta de valor sólida y diferenciada. Este enfoque le permitirá aprovechar las oportunidades del mercado y anticiparse a posibles amenazas, consolidando su posición como una consultora de marketing digital especializada en el apoyo a emprendedores y pymes en Chile.

7.3 SONDEO DE MERCADO

El sondeo de mercado es fundamental para evaluar la viabilidad de la consultora de marketing digital enfocada en pymes en Chile. A través de este estudio, se busca comprender el perfil, las necesidades y las expectativas de los potenciales clientes, así como su disposición a invertir en servicios externos. La información recopilada permitirá ajustar la propuesta de valor y diseñar estrategias alineadas con las demandas específicas de este segmento de mercado.

7.3.1 Establecimiento de Objetivos

Para orientar la investigación y obtener respuestas relevantes, se definieron los siguientes objetivos clave:

- **Definir el perfil del cliente potencial:** Este objetivo se enfoca en identificar las características demográficas y psicográficas de las pymes interesadas en mejorar su presencia digital, tales como sector de actividad, tamaño de la empresa, ubicación geográfica y nivel de experiencia en marketing digital. Esto permitirá segmentar el mercado y personalizar los servicios y comunicaciones para captar la atención del público objetivo de manera efectiva.
- **Medir la disposición de compra y capacidad de inversión:** Conocer el interés y la capacidad de las pymes para invertir en servicios de marketing digital es crucial para proyectar la viabilidad financiera del negocio. Este objetivo busca determinar no solo el interés en contratar servicios, sino también el rango de presupuesto que están dispuestas a destinar, estructurando así una oferta de precios adecuada a la realidad financiera de las pymes en Chile.
- **Evaluar el conocimiento y percepción del marketing digital:** Este objetivo permite analizar el nivel de familiaridad que tienen las pymes con herramientas y estrategias de marketing digital, así como el valor que asignan a estos servicios. Comprender sus expectativas y posibles barreras permitirá

adaptar la propuesta para responder eficazmente a sus necesidades y posicionar a la consultora como un aliado estratégico de alto valor agregado.

Definir estos objetivos proporciona un marco sólido para la recolección y el análisis de los datos, asegurando que la información obtenida sea útil para ajustar las decisiones estratégicas de la consultora.

7.3.2 Metodología de Investigación

- **Encuestas:** Se ha diseñado una encuesta estructurada que se distribuirá próximamente a través de redes sociales como Instagram, LinkedIn y Facebook, con el fin de alcanzar a un grupo representativo de pymes en diferentes sectores y regiones de Chile. La encuesta consta de preguntas estratégicas que permitirán recopilar información sobre el perfil de las empresas, sus necesidades en marketing digital y su disposición a invertir en estos servicios. La versión completa de la encuesta se presenta en el *Anexo 1*.

7.3.3 Desarrollo de la Encuesta

La encuesta diseñada para el sondeo se compone de cinco secciones, cada una orientada a capturar información relevante sobre el mercado objetivo:

- **Perfil de la Empresa:** Preguntas sobre el sector, tamaño de la empresa, ubicación geográfica y rango de ingresos anuales de la pyme, lo cual ayudará a definir el perfil demográfico y económico de los clientes potenciales.
- **Conocimiento y Uso de Marketing Digital:** Preguntas sobre el nivel de conocimiento y uso actual de herramientas de marketing digital, con el fin de identificar posibles brechas de conocimiento que la consultora pueda cubrir.
- **Necesidades y Desafíos en Marketing Digital:** Preguntas enfocadas en descubrir las áreas donde las pymes enfrentan dificultades o necesitan apoyo, como presupuesto, obstáculos específicos y servicios que consideran prioritarios.
- **Disposición de Inversión en Marketing Digital:** Preguntas que indagan sobre el presupuesto asignado a marketing digital y la disposición a incrementar esta inversión si se demuestra un retorno positivo, permitiendo

así evaluar la capacidad financiera de las pymes para contratar servicios de consultoría.

- **Preferencias y Expectativas:** Preguntas para conocer las preferencias de las pymes al seleccionar una consultora de marketing digital y sus expectativas de resultados, permitiendo entender qué valoran más los clientes y cómo perciben el éxito en una estrategia de marketing digital

7.3.4 Análisis de los Datos

El análisis de los datos obtenidos a través de la encuesta permite establecer un panorama inicial sobre las necesidades y expectativas de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Chile con respecto al marketing digital. Aunque el muestreo utilizado fue no probabilístico autoselectivo y, por ende, no necesariamente representativo de toda la población, los resultados ofrecen valiosas pistas para diseñar una propuesta adaptada a este segmento. A continuación, se presentan los hallazgos más relevantes:

1. Identificación de Patrones y Tendencias

Sectores y Tamaño de las Empresas

Los datos reflejan que la mayoría de las empresas encuestadas pertenece a los sectores de comercio minorista y servicios, lo que sugiere una fuerte concentración en actividades que dependen directamente de la interacción con consumidores finales. Este hallazgo es relevante, ya que son sectores donde el marketing digital puede generar un impacto inmediato al mejorar la captación de clientes y la comunicación directa.

En cuanto al tamaño de las empresas, el 100% son microempresas (1-10 empleados). Este perfil de empresas suele operar con recursos limitados, tanto humanos como financieros, lo que condiciona su capacidad de implementar estrategias de marketing digital de manera autónoma. Este escenario subraya la importancia de ofrecer servicios accesibles y adaptados.



Ilustración 1: Sectores y Tamaño de las Empresas

Uso de Marketing Digital

El 69% de los encuestados ya utiliza herramientas de marketing digital, destacándose las redes sociales como el principal canal, seguidas por la publicidad pagada en línea (SEM) y el correo electrónico. Sin embargo, el 31% restante no utiliza ningún tipo de herramienta digital, lo que evidencia una brecha que podría ser atendida mediante la capacitación y la oferta de servicios integrales.

Conclusión clave: La penetración de herramientas digitales es aún limitada, pero su creciente adopción refleja una oportunidad de mercado. Este contexto exige soluciones simples, asequibles y de impacto medible para captar a empresas rezagadas en su transformación digital.

Necesidades Prioritarias de las Pymes

Las principales necesidades expresadas son:

- Gestión y asesorías de redes sociales (prioridad para el 24% de los encuestados).
- Optimización en motores de búsqueda (SEO), para mejorar su visibilidad en línea.
- Diseño de estrategias de marketing.

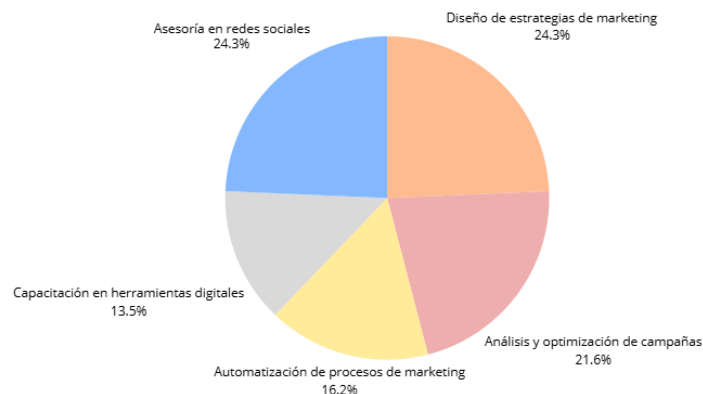


Ilustración 2: Necesidades Prioritarias de las Pymes

Por otro lado, las barreras más mencionadas para la implementación de estrategias digitales incluyen:

- Falta de Tiempo (38%).
- Presupuesto limitado (24%).
- Falta de conocimientos técnicos (24%).

- Dudas sobre la efectividad de estas herramientas (15%).

Conclusión clave: Existe un alto interés en servicios que simplifiquen el acceso a canales digitales, como redes sociales y SEO. Sin embargo, para atender las barreras percibidas, se requiere una oferta que combine servicios básicos con capacitación.

Disposición a Invertir

El 69% de las empresas no asigna presupuesto específico al marketing digital, mientras que otro 31% invierte menos del 5% de sus ingresos anuales. A pesar de esto, ese 31% de los encuestados manifestó disposición para aumentar esta inversión si se les demuestra un retorno positivo.

Conclusión clave: Aunque el presupuesto asignado es limitado, la disposición a invertir refleja un potencial importante para captar clientes mediante propuestas de valor claras que incluyan métricas de impacto.

Factores de Decisión

Los tres factores más importantes al elegir una consultora de marketing digital son:

- Precio y accesibilidad de los servicios: 23%
- Resultados comprobados: 21%
- Experiencia y reputación en el mercado: 14%

Más de un cuarto de las menciones se centran en la accesibilidad económica, seguida de cerca por la necesidad de resultados verificables, mientras que la experiencia y reputación representan una proporción significativa, pero menor. Esto refuerza la importancia de priorizar precios competitivos y resultados confiables para destacar en el mercado.

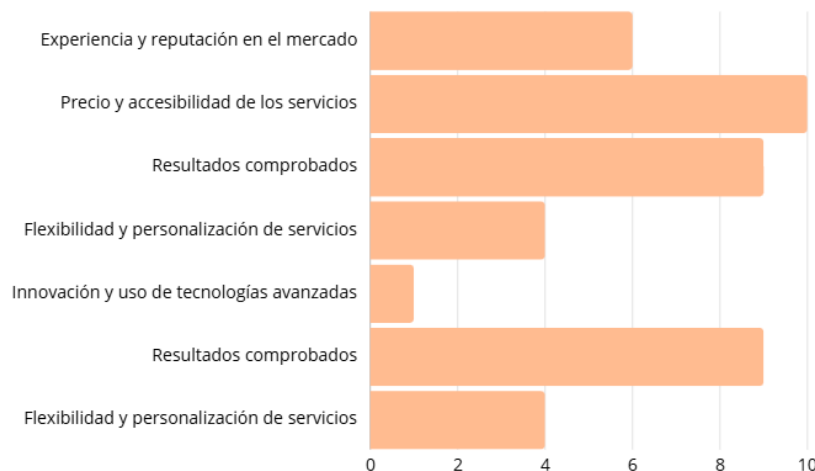


Ilustración 3: Factores de decisión

2. Evaluación de la Viabilidad del Negocio

El análisis evidencia que existe un interés creciente en servicios de marketing digital, impulsado por la digitalización progresiva del comercio y los servicios en Chile. Sin embargo, la falta de presupuesto y conocimientos técnicos representa tanto una barrera como una oportunidad. Estas barreras indican que la consultora debe enfocarse en:

- **Servicios escalables:** Comenzar con propuestas básicas que puedan ampliarse a medida que las empresas perciban resultados.
- **Educación y capacitación:** Ofrecer talleres prácticos que permitan a las pymes entender los beneficios del marketing digital y aprovechar al máximo los servicios contratados.
- **Acompañamiento y reportes:** Incluir herramientas de análisis y reportes periódicos para garantizar la confianza en los resultados.

3. Conclusiones Relevantes

- **Mercado receptivo, pero con desafíos:** Aunque muchas pymes aún no implementan estrategias digitales, existe una clara disposición para incursionar en ellas, siempre que se les ofrezca un acompañamiento adecuado.
- **Enfoque en resultados tangibles:** Las pymes esperan retornos medibles y rápidos de sus inversiones en marketing digital, lo que demanda una propuesta que combine efectividad y claridad.
- **Segmentación adecuada:** Las micro y pequeñas empresas del sector comercio y servicios son el público ideal para iniciar operaciones, dada su dependencia de canales digitales para atraer clientes.

7.4 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

El análisis de las 5 fuerzas de Porter es una herramienta fundamental para evaluar las dinámicas competitivas y las presiones externas que pueden influir en el desempeño de una empresa dentro de su industria. En el caso de la consultora de marketing digital orientada a pymes en Chile, este enfoque permite identificar tanto

las oportunidades como las amenazas que condicionan su capacidad de competir en el mercado.

Las fuerzas que conforman este modelo son: el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. Estas fuerzas son analizadas para determinar su nivel de impacto (alto, medio o bajo) y su influencia en la estrategia de la consultora.

A continuación, se presenta un análisis detallado de cada fuerza, evaluando su relevancia en el contexto del mercado chileno de marketing digital.

7.4.1 Poder de Negociación de los Clientes: ALTO

- Segmento amplio y representativo: Las pymes representan el 51,9% de las empresas en Chile (Ministerio de Economía, 2017), lo que las convierte en el mercado objetivo más grande, pero también en el más diverso en cuanto a necesidades y capacidad de inversión.
- Sensibilidad al precio: Las pymes suelen operar con presupuestos ajustados, lo que las lleva a priorizar servicios asequibles. Esto obliga a la consultora a ser competitiva en costos y ofrecer resultados claros.
- Alternativas disponibles: Las pymes tienen múltiples opciones para cubrir sus necesidades de marketing digital, desde freelancers hasta herramientas de autoservicio como Canva, Hootsuite o Google Ads.
- Demanda de retorno claro: Las pymes requieren un retorno tangible de su inversión en marketing, lo que aumenta la presión para justificar el valor de los servicios ofrecidos.

La diversidad y tamaño del mercado pyme, sumado a su sensibilidad al precio y amplia variedad de opciones, otorgan un alto poder de negociación a este segmento.

7.4.2 Poder de Negociación de los Proveedores: MEDIO

- Dependencia de plataformas líderes: Herramientas y plataformas como Google Ads, Meta (Facebook e Instagram), y HubSpot dictan precios y

políticas a nivel global, lo que limita la capacidad de negociación de la consultora.

- Disponibilidad de alternativas: Existen múltiples herramientas y proveedores en el mercado, lo que reduce el poder de negociación de aquellos que no tienen una posición dominante.
- Especialistas externos: En ocasiones, se requerirá subcontratar servicios específicos, como diseño gráfico avanzado o redacción. En este caso, el poder de negociación dependerá de la disponibilidad de profesionales cualificados y la relación previa con ellos.

Aunque algunos proveedores tienen un poder significativo debido a su dominio del mercado (como Google Ads), la existencia de alternativas reduce su influencia general, situando esta fuerza en un nivel medio.

7.4.3 Amenaza de Nuevos Competidores: MEDIO

- Bajo costo de entrada: La barrera para iniciar una consultora de marketing digital es baja, ya que las herramientas básicas de gestión y análisis están ampliamente disponibles.
- Falta de diferenciación: Muchas agencias ofrecen servicios genéricos, lo que facilita que nuevos competidores ingresen al mercado sin necesidad de desarrollar una propuesta de valor única.
- Mercado fragmentado: Aunque existe una saturación en el sector, pocas consultoras se enfocan exclusivamente en atender a pymes, lo que podría dificultar la entrada de nuevos actores especializados en este segmento.

La facilidad para ingresar al mercado es moderada debido a los bajos costos iniciales y la limitada diferenciación. Sin embargo, especializarse en un segmento como las pymes puede mitigar esta amenaza.

7.4.4 Amenaza de Productos Sustitutos: MEDIO

- Herramientas de autoservicio: Soluciones como Canva, Google Ads y Mailchimp permiten a las pymes gestionar aspectos básicos de su marketing sin necesidad de contratar servicios externos.

- Capacitación interna: Algunas pymes prefieren formar a su equipo interno en marketing digital, eliminando la necesidad de contratar una consultora.
- Freelancers: Los profesionales independientes ofrecen precios competitivos, aunque con limitaciones en capacidad y soporte continuo.

Aunque los sustitutos no pueden igualar el nivel de personalización y estrategia integral de una consultora especializada, su disponibilidad representa una amenaza moderada, especialmente para clientes con presupuestos limitados.

7.4.5 Rivalidad entre Competidores Existentes: ALTA

- Alta fragmentación del mercado: El sector de marketing digital en Chile cuenta con una gran cantidad de actores, desde agencias consolidadas hasta freelancers, lo que incrementa la competitividad en la captación de clientes.
- Falta de diferenciación: Muchas consultoras ofrecen servicios similares, lo que dificulta a las empresas destacar sin una propuesta de valor clara y especializada.
- Crecimiento del mercado: Según la Cámara de Comercio de Santiago, el comercio digital creció un 23% en 2022, lo que ha generado un aumento en la demanda de servicios de marketing digital, incentivando la entrada de nuevos competidores y fortaleciendo a los existentes.

La fragmentación del mercado y la falta de diferenciación significativa entre competidores generan una alta rivalidad, especialmente en segmentos como el de las pymes, donde los clientes valoran tanto el precio como la personalización de los servicios.

7.4.6 Conclusión Análisis de la Industria

El análisis de las 5 fuerzas de Porter revela un entorno competitivo desafiante, pero también lleno de oportunidades para la consultora. El alto poder de negociación de los clientes destaca la necesidad de ofrecer servicios accesibles, personalizados y con resultados claros, mientras que el poder moderado de los proveedores permite a la consultora gestionar eficientemente sus recursos tecnológicos y de apoyo externo.

Por otro lado, la amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos es moderada, lo que subraya la importancia de diferenciarse mediante una propuesta de valor especializada y adaptada a las necesidades de las pymes. Finalmente, la alta rivalidad entre competidores existentes resalta la relevancia de construir una marca sólida que se distinga en un mercado altamente fragmentado.

En este contexto, la consultora debe centrarse en aprovechar su enfoque exclusivo en pymes como ventaja competitiva, destacándose a través de la personalización, la accesibilidad económica y el soporte continuo. Estas estrategias, junto con el desarrollo de relaciones de largo plazo con clientes y proveedores, serán clave para fortalecer su posición en un mercado dinámico y en constante evolución.

7.5 PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

El plan estratégico se desarrolla con base en un análisis integral del entorno interno y externo de la consultora propuesta. Al tratarse de un proyecto en etapa de evaluación, este análisis tiene como objetivo identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que podrían influir en su viabilidad. Además, establece objetivos claros y estrategias alineadas con las necesidades del mercado de pymes en Chile.

7.5.1 Análisis FODA

Fortalezas

- Especialización en pymes : La consultora se centra exclusivamente en un segmento que representa el 51,9% de las empresas en Chile (Ministerio de Economía, 2017). Este enfoque permite ofrecer servicios personalizados que atienden las necesidades específicas de las pequeñas y medianas empresas.
- Conocimiento técnico avanzado: El emprendedor tiene experiencia en marketing digital y herramientas de análisis, lo que fortalece la capacidad de ofrecer soluciones efectivas y adaptadas al mercado.
- Flexibilidad y adaptabilidad de servicios: La oferta de paquetes escalables permite ajustarse a distintos niveles de presupuesto y necesidades, haciendo los servicios accesibles para un mayor número de pymes.

Oportunidades

- Crecimiento del comercio digital: Según la Cámara de Comercio de Santiago, el comercio digital creció un 23% en 2022, mostrando un mercado en expansión que demanda estrategias digitales para competir.
- Subutilización de redes sociales por parte de las pymes: Según Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2020), solo un 73% de las pymes utiliza redes sociales en sus estrategias , lo que representa un amplio espacio para captar clientes que necesiten mejorar su presencia digital.
- Apoyo gubernamental: Programas como "Digitaliza tu Almacén" de Sercotec, que financian herramientas digitales para pymes, refuerzan el entorno favorable para la digitalización de las empresas.

Debilidades

- Capacidad operativa limitada: Al tratarse de un proyecto unipersonal, existe un límite en el número de clientes que pueden ser atendidos de manera simultánea sin comprometer la calidad del servicio.
- Dependencia de plataformas externas: Herramientas como Google Ads y Meta establecen políticas globales que pueden limitar la capacidad de negociación o incrementar los costos operativos.
- Falta de recursos iniciales: La etapa de evaluación no cuenta con un presupuesto amplio para realizar campañas de captación masiva o adquirir tecnología avanzada.

Amenazas

- Alta competencia en el mercado de marketing digital: El mercado chileno cuenta con numerosos competidores, desde grandes agencias hasta freelancers, que también buscan captar a las pymes.
- Sensibilidad al precio: Las pymes suelen operar con presupuestos ajustados, lo que podría dificultar la aceptación de servicios de mayor costo, incluso si ofrecen un alto valor agregado.

- Opciones tecnológicas de autoservicio: Herramientas como Canva, Google Ads y Mailchimp ofrecen soluciones económicas y fáciles de usar, que podrían ser preferidas por pymes con experiencia básica en marketing.

7.5.2 Visión

"Ser la consultora líder en marketing digital para pymes en Chile, reconocida por su capacidad de generar resultados medibles y por impulsar el crecimiento sostenible de sus clientes."

7.5.3 Misión

"Apoyar a las pymes chilenas en su transformación digital mediante servicios de marketing accesibles y personalizados que maximicen su retorno de inversión. Este proyecto busca convertirse en un aliado estratégico para potenciar el éxito empresarial en el entorno digital."

7.5.4 Objetivos Estratégicos

- Corto plazo: Captar 30 clientes en el primer año mediante campañas digitales y redes sociales, logrando una primera validación del modelo de negocio.
- Mediano plazo: Mantener una tasa de retención del 80% de los clientes a través de resultados comprobables, atención personalizada y soporte continuo.
- Largo plazo: Proyectar un crecimiento anual del 20% en ingresos durante los primeros cinco años, asegurando sostenibilidad financiera y escalabilidad del negocio.

7.6 PLAN DE MARKETING

A partir del análisis de datos recopilados en el sondeo de mercado y un enfoque estratégico, se busca responder a las necesidades detectadas, superar barreras percibidas y capturar oportunidades en un mercado con alta demanda potencial.

7.6.1 Segmentación del Mercado y Público Objetivo

Segmento Prioritario

El segmento prioritario está compuesto por microempresas (1-10 empleados) del sector comercio y servicios, ubicadas principalmente en Santiago, debido a la cercanía y facilidad logística en la etapa inicial del proyecto. Sin embargo, existe una clara intención de expandir el alcance del servicio a nivel nacional, utilizando herramientas como videollamadas y visitas a terreno en otras regiones.

- **Tamaño y Recursos:** Las microempresas de comercio y servicios representan un grupo con estructuras operativas pequeñas, generalmente carentes de departamentos especializados en marketing digital. Esto las convierte en un público objetivo que requiere servicios externos para cubrir esta necesidad.
- **Necesidad de Digitalización:** Este segmento enfrenta la presión de digitalizar sus operaciones para mantenerse competitivo en un entorno donde el comercio y los servicios dependen cada vez más de una fuerte presencia en línea.
- **Ubicación Geográfica Inicial:** Santiago será el mercado base de operaciones, dado su alto nivel de concentración empresarial y fácil acceso para reuniones presenciales.

La expansión hacia otras regiones del país se plantea como un objetivo a mediano plazo, apoyándose en estrategias de contacto virtual y visitas a terreno para fidelizar clientes fuera de la capital.

- **Demanda de Servicios Específicos:** Las necesidades prioritarias incluyen gestión de redes sociales, optimización SEO y generación de contenido atractivo, áreas donde las microempresas carecen de recursos internos, pero reconocen su importancia para alcanzar nuevos clientes.

Características del Público Objetivo

- **Nivel de Adopción Digital:** Aunque el 69% de las empresas utiliza herramientas digitales, pocas han implementado estrategias avanzadas como SEO o creación de contenido especializado. Esto abre una oportunidad para servicios que combinen implementación con educación y soporte.
- **Factores de Decisión:** Priorizan precios accesibles y resultados comprobables. La experiencia del proveedor es relevante, pero secundaria frente a la percepción de un retorno tangible de la inversión.

- Barreras a Superar: Las principales limitantes son la falta de tiempo (38%) y el presupuesto limitado (24%), lo que subraya la necesidad de ofrecer servicios que simplifiquen la ejecución y sean financieramente accesibles.

7.6.2 Objetivos de Marketing

El plan de marketing busca alcanzar metas claras y medibles que guíen las actividades iniciales del proyecto:

Objetivo General

- Establecer una presencia reconocida en el mercado de pymes chilenas, logrando captar al menos 15 clientes en los primeros seis meses de operación.

Objetivos Específicos

- Lograr un alcance mensual de 130 visualizaciones en redes sociales a través de contenido educativo y promocional (Creixer en Digital. (s.f.). *Alcance de las publicaciones en Instagram*. Creixer en Digital.).
- Incrementar la conversión de contactos interesados en clientes efectivos a una tasa del 20% durante el primer semestre.
- Diseñar e implementar talleres prácticos para al menos 5 pymes, con el objetivo de educarlas sobre el valor del marketing digital y fomentar su interés en los servicios de la consultora.

7.6.3 Estrategias de Marketing (Marketing Mix)

Producto/Servicio

La oferta de la consultora se diseñará en función de las necesidades detectadas, con énfasis en servicios escalables y adaptados:

- Servicios iniciales: Gestión de redes sociales (prioridad para el 84% de las pymes), creación de contenido y optimización básica en motores de búsqueda (SEO).
- Servicios avanzados: Desarrollo de estrategias personalizadas, campañas de publicidad en línea (SEM) y análisis de datos.
- Capacitación: Talleres y guías digitales para cerrar brechas de conocimiento.

- Acompañamiento: Reportes periódicos de desempeño que incluyan métricas claras como alcance, conversión y retorno sobre la inversión (ROI).

Propuesta diferenciadora: Brindar soluciones adaptadas al nivel de madurez digital de cada cliente, combinando servicios técnicos con un enfoque educativo y accesible.

Precio

Para la fijación de la estrategia de precios, se realizó un análisis comparativo con tres empresas del sector que ofrecen servicios similares. A continuación, se presenta un desglose detallado de los servicios y precios ofrecidos por Clever Digital, Sobreideas, e Ine Digital, lo que permite identificar el posicionamiento y la competitividad de la oferta de precios para los servicios de marketing digital orientados a pymes.

Clever Digital

Servicio: Diseño Web + SEO

Precio: Desde 19,5 UF¹ / \$745.000 CLP mensual

Servicios incluidos:

- Diseño de página web optimizada para SEO
- Optimización para motores de búsqueda (SEO)
- Mantenimiento web
- Soporte mensual
- Análisis y optimización continua

Clever Digital se enfoca principalmente en ofrecer servicios de diseño web con optimización para SEO. El precio inicial es relativamente accesible para empresas pequeñas, pero no incluye servicios adicionales como gestión de redes sociales o creación de contenido, lo que lo limita a un público que ya tenga presencia digital y necesite optimización en su página web.

Sobreideas

Servicio: Plan PYME

Precio: \$349.000 CLP + IVA / mensual

Servicios incluidos:

- Auditoría y diagnóstico inicial

¹ El valor de la UF (Unidad de Fomento) considerado al 27 de noviembre de 2024 es de \$38.429,88.

- Planificación estratégica
- Monitoreo y optimización de anuncios (Meta Ads)
- Creación de contenido visual (11 piezas gráficas para redes sociales)
- Producción de videos (hasta 4 reels o graphic motion 2D)
- Sesión de fotografía y grabación (región Metropolitana)
- Informe de métricas y comportamiento mensual (Google Data Studio)

Sobreideas ofrece un paquete integral para pymes que incluye no solo diseño web, sino también la gestión de redes sociales, anuncios pagados y análisis de métricas. El precio es más elevado que el de Clever Digital, pero el paquete es considerablemente más amplio, cubriendo múltiples aspectos del marketing digital (SEO, contenido visual, campañas de Meta Ads y análisis de datos), lo cual puede ser más atractivo para pymes que busquen una solución integral.

Ine Digital

Servicio: Gestión de Redes Sociales Inicial

Precio: \$399.000 CLP / mensual

Servicios incluidos:

- Creación de contenido para redes sociales
- Redes incluidas: Instagram, Facebook, LinkedIn
- Planificación de publicaciones y estrategias de contenido
- Reporte mensual de desempeño

Ine Digital se enfoca exclusivamente en la gestión de redes sociales, con un servicio que abarca la creación de contenido y la gestión de tres plataformas clave: Instagram, Facebook y LinkedIn. Aunque su precio es similar al de Sobreideas, su oferta es más limitada al no incluir otros servicios como SEO o diseño web. Esta opción es adecuada para empresas que ya cuentan con un sitio web y buscan fortalecer su presencia en redes sociales.

Comparativa de Precios y Servicios

Empresa	Servicio	Precio (CLP/mes)	Servicios Incluidos	Enfoque
Clever Digital	Diseño Web + SEO	Desde 19,5 UF (\$745.000 CLP)	Diseño web, optimización SEO, mantenimiento web, soporte	Optimización web y SEO
Sobreideas	Plan PYME	\$349.000 CLP + IVA	Auditoría y diagnóstico, planificación estratégica, creación de contenido, gestión de anuncios en Meta Ads, reportes mensuales, sesión fotográfica, videos y más.	Paquete integral de marketing digital para pymes
Ine Digital	Gestión Redes Sociales Inicial	\$399.000 CLP	Creación de contenido, gestión de Instagram, Facebook y LinkedIn, planificación, reportes mensuales.	Gestión de redes sociales

Tabla 2 : Comparativa Benchmarking - Creación Propia

Estrategia de Precios

Estrategia de Penetración Inicial

La estrategia inicial será de penetración de mercado. Esto implica fijar precios bajos al principio para atraer a un número significativo de clientes. Al ofrecer precios accesibles, el objetivo es incentivar a las pymes a probar los servicios de marketing digital, ganando confianza y construyendo una base sólida de clientes desde el principio.

Precios Escalonados o Paquetización

Dado que las pymes tienen necesidades diversas y variadas, la consultora ofrecerá precios escalonados, es decir, paquetes de servicios que se adapten a diferentes presupuestos y niveles de madurez digital. Esta estructura permitirá a las pymes seleccionar el nivel de servicio adecuado a sus capacidades financieras y objetivos específicos, con la opción de escalar según crezcan o aumenten sus necesidades de marketing digital.

Primera aproximación a estructura de paquetes:

- Paquete Básico (Desde \$250,000 CLP / mes):
Gestión básica de redes sociales (3 publicaciones mensuales).
Reporte mensual de rendimiento.
- Paquete Intermedio (Desde \$400,000 CLP / mes):
Gestión avanzada de redes sociales (5 publicaciones semanales).
Optimización básica de SEO.
Diseño gráfico para redes sociales (8 piezas mensuales).
Reporte mensual con métricas clave.
- Paquete Avanzado (Desde \$600,000 CLP / mes):
Todo lo incluido en el paquete intermedio.
Campañas de publicidad pagada (Meta Ads, Google Ads).
Auditoría mensual de marketing digital.
Reporte detallado de desempeño y recomendaciones.

Estrategia de Precios Basados en el Valor Percibido

A medida que la consultora gane experiencia y se establezca en el mercado, se incorporará una estrategia de precios basada en el valor percibido. Esto implica fijar precios no solo en función de los costos o de la competencia, sino también según el valor que los clientes perciban en los resultados que obtienen de los servicios.

La percepción de valor se generará a partir de la efectividad de los servicios, como el aumento de la visibilidad online, la mejora en la captación de clientes y el retorno sobre la inversión (ROI) en campañas publicitarias. Los precios podrán ajustarse para reflejar los beneficios tangibles que las pymes obtengan de sus inversiones en marketing digital.

Plaza (Distribución)

El modelo de distribución se centra en la operación virtual para maximizar el alcance y reducir costos:

- Canales digitales: Página web, redes sociales (Instagram, LinkedIn, Facebook) y correos electrónicos personalizados.
- Comunicación directa: A través de herramientas colaborativas como Zoom, WhatsApp Business y sistemas CRM.
- Expansión inicial: Orientada a empresas urbanas, principalmente en regiones con alta actividad comercial, como Santiago y Valparaíso.

Promoción

La estrategia de promoción integrará tácticas para educar al público objetivo, construir confianza y captar clientes:

Marketing de contenidos:

- Publicación de guías prácticas y casos de éxito.
- Videos cortos sobre conceptos básicos de marketing digital.
- Artículos que destaquen tendencias y beneficios del marketing digital para pymes.

Campañas en redes sociales:

- Anuncios segmentados según industria y tamaño de empresa.
- Campañas educativas que demuestren los beneficios del SEO, redes sociales y SEM.
- Historias de clientes potenciales con mensajes adaptados.

Relaciones públicas digitales:

- Participación en foros y webinars relacionados con emprendimientos y marketing digital.
- Creación de alianzas con organizaciones de pymes.

7.7 PLAN DE OPERACIONES

El plan de operaciones tiene como objetivo garantizar que los servicios ofrecidos sean eficientes, cumplan con los estándares de calidad esperados y respondan a las necesidades identificadas en el sondeo de mercado. Este plan considera los procesos, recursos, ubicación y estándares necesarios para alcanzar los objetivos establecidos en el plan de marketing.

7.7.1 Objetivos de Operaciones

- Capacidad de atención: Garantizar la atención inicial de 10 a 15 clientes mensuales en el primer semestre, con la capacidad de aumentar progresivamente según la demanda.
- Tiempo de respuesta: Responder consultas y solicitudes en un plazo máximo de 24 horas hábiles, asegurando un servicio ágil y eficiente.

- Calidad del servicio: Cumplir con un índice de satisfacción del cliente del 85% en las encuestas postservicio.
- Estandarización de procesos: Implementar procesos claros y documentados para la entrega de servicios, garantizando consistencia y calidad en cada interacción.

7.7.2 Procesos Operativos

El flujo de operación para los servicios de marketing digital se estructura en las siguientes etapas:

Recepción y diagnóstico inicial:

- Identificación de las necesidades del cliente a través de reuniones iniciales (virtuales o presenciales).
- Diagnóstico preliminar del estado digital del cliente.
- Definición de objetivos específicos en conjunto con el cliente.

Propuesta de servicio:

- Elaboración de una propuesta personalizada según las necesidades identificadas (gestión de redes sociales, SEO, generación de contenido, entre otros).
- Presentación y aprobación por parte del cliente.

Ejecución del servicio:

- Asignación de tareas a especialistas (diseñadores gráficos, gestores de contenido, analistas de datos).
- Monitoreo semanal del progreso de las actividades y retroalimentación con el cliente.

Evaluación y reporte:

- Generación de reportes mensuales con métricas clave (alcance, interacción, retorno de inversión).
- Ajustes en la estrategia según resultados y retroalimentación del cliente.

Postservicio:

- Encuestas de satisfacción para identificar áreas de mejora.
- Ofrecimiento de servicios adicionales para fortalecer la relación a largo plazo.

7.7.3 Estándares de Producción y Calidad

- Calidad del servicio: Asegurar que cada entrega cumpla con estándares de diseño, precisión en los datos y alineación con los objetivos del cliente.
- Plazos de entrega: Garantizar la finalización de los servicios contratados dentro del tiempo estipulado en el contrato.
- Satisfacción del cliente: Implementar encuestas al final de cada proyecto para medir la calidad percibida y ajustar los procesos según resultados.

7.7.4 Recursos Humanos

- Equipo inicial: La operación estará liderada por el fundador, apoyado por un equipo interno especializados en diseño gráfico, marketing digital y diseño de web según demanda.
- Capacitación continua: Se invertirá en formación para mantenerse actualizado en herramientas de marketing digital.

7.7.5 Indicadores de Gestión

- Tasa de cumplimiento de plazos: $\geq 90\%$ de los proyectos entregados en el tiempo acordado.
- Índice de satisfacción del cliente: $\geq 85\%$.
- Tiempo promedio de respuesta a solicitudes: ≤ 24 horas hábiles.
- Rotación de personal freelance: $\leq 15\%$ anual, garantizando continuidad y experiencia en los servicios.

7.7.6 Control de Calidad

Se implementará un sistema de retroalimentación continua mediante:

- Evaluaciones internas mensuales del desempeño del equipo.

- Análisis de los resultados de las encuestas de satisfacción.
- Revisión periódica de los indicadores de gestión para ajustar procesos según necesidad.

7.8 DISEÑO DE ESTRUCTURA Y PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Se contempla una estructura que permita adaptarse de manera ágil a las necesidades del mercado y, a la vez, optimizar los recursos disponibles. La finalidad es crear una estructura sólida que permita un crecimiento escalable a medida que la empresa adquiera más clientes y se consolide en el mercado.

Principales Funciones Requeridas en el Negocio

En la fase inicial del proyecto, la consultora deberá contar con un equipo pequeño pero altamente competente, con roles multifuncionales. Las principales funciones que se requieren son:

- **Director General / Fundador (1)**

Funciones: Supervisar la operación general, definir las estrategias de marketing, establecer relaciones con posibles clientes, definir y administrar el presupuesto, y gestionar la planificación a corto y mediano plazo.

- **Especialista en Marketing Digital (SEO/SEM y Redes Sociales) (1)**

Funciones: Implementar estrategias de marketing digital para clientes, realizar auditorías y análisis SEO, gestionar campañas de SEM y Google Ads, y optimizar la presencia online de los clientes mediante SEO y campañas pagadas.

- **Diseñador de Contenido Digital (1)**

Funciones: Crear el contenido visual y gráfico necesario para las campañas de los clientes, como publicaciones para redes sociales, anuncios gráficos y videos básicos. Este puesto también implicará la creación de contenido visual para las campañas de marketing digital.

- **Diseñador Web (Subcontratado inicialmente):**

Dado que el servicio de diseño web es una parte esencial de la oferta de la consultora, se integrará en la estructura de recursos humanos, aunque de forma externa o subcontratada durante la fase inicial del proyecto. El diseñador web será responsable de la creación, diseño y optimización de sitios web para clientes, asegurando que sean funcionales, visualmente atractivos y optimizados para SEO.

Habilidades y Conocimientos Requeridos para Cada Función

Cada rol deberá contar con un conjunto específico de habilidades para garantizar la efectividad de las operaciones:

- **Director General / Fundador:**

Habilidades: Liderazgo, gestión estratégica, comunicación eficaz, capacidad para negociar y cerrar ventas, habilidades para tomar decisiones.

Conocimientos: Marketing digital, gestión empresarial, análisis de datos y métricas, finanzas básicas, gestión de proyectos.

- **Especialista en Marketing Digital (SEO/SEM y Redes Sociales):**

Habilidades: Dominio de herramientas de SEO (Google Search Console, SEMrush, Ahrefs), Google Ads, análisis de datos web (Google Analytics), estrategias de contenido para redes sociales.

Conocimientos: Estrategia digital, optimización para motores de búsqueda (SEO), publicidad digital (SEM), marketing de contenidos.

- **Diseñador de Contenido Digital:**

Habilidades: Diseño gráfico, edición de video, creatividad, atención al detalle.

Conocimientos: Adobe Photoshop, Illustrator, Premiere, After Effects, diseño de contenido para redes sociales, técnicas de video marketing.

- **Diseñador de Página Web:**

Habilidades: Diseño y desarrollo web. optimización de la experiencia de usuario (UX/UI), resolución de problemas técnicos en la construcción de sitios web, capacidad para integrar el diseño con estrategias de marketing digital, actualización y mantenimiento de sitios web.

Conocimientos: Desarrollo web (HTML, CSS, JavaScript), plataformas CMS (WordPress, Wix, Squarespace), herramientas de diseño web (Adobe XD, Figma, Sketch), principios de experiencia de usuario (UX) y diseño de interfaces (UI), herramientas de análisis web (Google Analytics).

Cargos Permanentes en la Empresa

Para la fase inicial del proyecto, los cargos que serán permanentes en la estructura de la consultora son:

- Director General / Fundador
- Especialista en Marketing Digital (SEO/SEM y Redes Sociales)
- Diseñador de Contenido Digital
- Encargado de Administración y Contabilidad

Tareas Temporales o Especializadas

En las primeras etapas del negocio, algunas tareas temporales o especializadas serán subcontratadas a expertos o freelancers. Estas tareas pueden incluir:

- Desarrollo web: Aunque el diseño web es parte de la oferta de la consultora, puede ser subcontratado en el inicio a desarrolladores freelance que trabajen de manera puntual en proyectos específicos.

Puestos Claves para Diferenciación de la Empresa

Los puestos clave que marcarán la diferencia en la competitividad de la consultora incluyen:

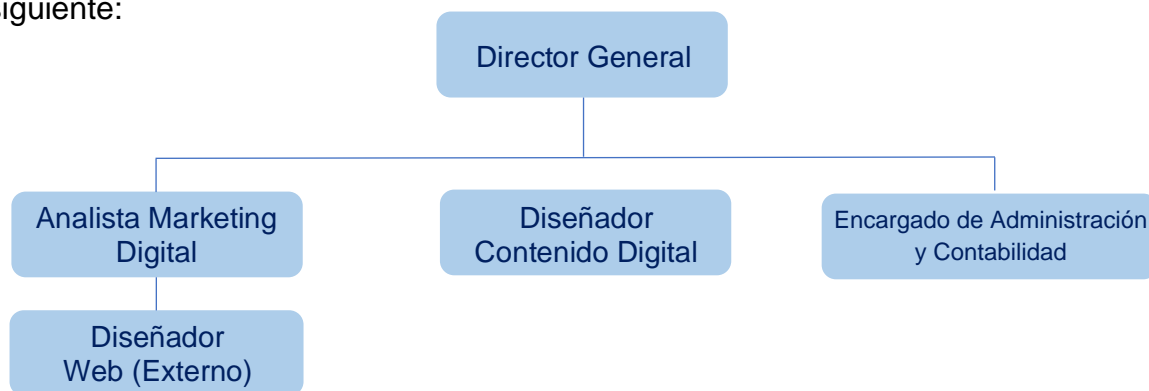
- Especialista en Marketing Digital (SEO/SEM y Redes Sociales): Este puesto es clave para garantizar la calidad y efectividad de las campañas. El éxito del negocio dependerá en gran medida de la habilidad de esta

persona para mejorar el posicionamiento web y ejecutar campañas efectivas en Google y redes sociales.

- Diseñador de Contenido Digital: La calidad del contenido visual será crucial para atraer la atención de las pymes y hacer las campañas de marketing digital efectivas. Este puesto garantizará que las campañas sean visualmente atractivas y adaptadas a las necesidades de cada cliente.

Organigrama

Dado que la consultora está en la fase inicial, la estructura organizativa será muy sencilla y jerárquica, con roles multifuncionales. El organigrama propuesto será el siguiente:



Políticas y Estrategias para Administrar el Recurso Humano

La administración del recurso humano será clave para el éxito de la consultora. Algunas estrategias de gestión incluyen:

- Selección de Personal: Dado el tamaño reducido del equipo inicial, la selección será minuciosa, priorizando la versatilidad de los candidatos, es decir, aquellos que puedan desempeñar múltiples roles en la empresa.
- Capacitación y Desarrollo: En la fase inicial, se fomentará la capacitación continua, especialmente en el uso de herramientas de marketing digital y diseño. Los miembros del equipo serán incentivados a realizar cursos y certificaciones que mejoren sus habilidades y contribuyan a la mejora de los servicios ofrecidos.
- Evaluación del Desempeño: El desempeño de cada miembro del equipo será evaluado trimestralmente para identificar oportunidades de mejora. Esta

evaluación se basará en el cumplimiento de metas individuales, la satisfacción del cliente y el rendimiento de las campañas de marketing.

7.9 PLAN FINANCIERO

7.9.1 Datos, supuestos y políticas económicas y financiera

Cuando se desarrolla un plan de negocios para una nueva empresa o unidad de negocios, es fundamental especificar los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas. Estos elementos son cruciales para una correcta planificación financiera y para la evaluación de la viabilidad económica del negocio.

Datos Relevantes para las Proyecciones Financieras

Volumen de Ventas Estimado: El volumen de ventas proyectado es uno de los aspectos más críticos para cualquier plan de negocios. Para la consultora de marketing digital, las proyecciones iniciales son las siguientes:

- **Ventas estimadas:** Se proyecta que la consultora logre captar 10 clientes durante el primer mes, gracias a los esfuerzos previos y continuos de contacto con pymes y otras empresas potenciales. A partir de ahí, se estima un crecimiento mensual del 10% en el número de clientes durante el primer año, consolidando una base sólida de clientes y expandiendo progresivamente su alcance en el mercado.
- **Precio de los Servicios:** El precio de los servicios de marketing digital se estima en promedio \$400.000 CLP al mes por cliente, considerando los precios de competidores y el valor que se ofrecerá al cliente.

Costos Fijos y Variables: Los costos se dividen en dos categorías: fijos y variables.

- **Costos Fijos:** Los costos fijos son aquellos que permanecen constantes a pesar del volumen de ventas o producción, y que se incurren independientemente de la actividad de la empresa. Estos costos son necesarios para el funcionamiento de la consultora y deben ser cubiertos mes a mes, independientemente de que la empresa genere ingresos o no.

Costos Fijos	
Concepto	Monto Estimado (CLP)
Sueldos de Personal Interno (4 empleados) ^{2 3 4 5}	\$5.040.000
Licencias de Software (Microsoft Office + Adobe + Canva)	\$ 202.000
Otros Gastos Operativos Generales (Internet, luz, teléfono)	\$ 150.000
Hosting y Dominio Web	\$ 3.417
Amortización de Equipos Tecnológicos	\$ 87.361
Seguro y Gastos Bancarios	\$ 50.000
Total Costos Fijos Mensuales	\$5.532.778

Tabla 3: Costos Fijos - Creación Propia

Sueldos Internos	
Gerente	\$ 2.500.000
Analista de Marketing Digital	\$ 900.000
Diseñador Contenido Digital	\$ 640.000
Encargado de Administración y Contabilidad	\$ 1.000.000
Total Sueldos Internos	\$ 5.040.000

Tabla 4: Total Sueldos - Creación Propia

Página Web	
Concepto	Monto Mensual (CLP)
Shopify (Gestión de Facturación)	\$ 40.000
Mantenimiento Página Web	\$ 50.000
Dominio	\$ 917
Hosting Web	\$ 2.500
Total Infraestructura Digital	\$ 93.417

Tabla 5: Infraestructura Digital - Creación Propia

² Salario o sueldo promedio de analista marketing \$902.265 en noviembre 2024 (Cihle Trabajos,2024)

³ Salario o sueldo promedio de diseñador gráfico \$633.975 en noviembre 2024 (Cihle Trabajos,2024)

⁴ Salario o sueldo promedio de gerente \$2.468.229 en noviembre 2024 (Compu Trabajos , 2024)

⁵ El sueldo medio para el puesto de Encargado contabilidad en Chile es de \$ 1.009.127 al mes (Compu Trabajos , 2024)

Amortización				
Activo	Valor Inicial (CLP)	Vida Útil (Años) ⁶	Amortización Anual (CLP)	Amortización Mensual (CLP)
Computadoras (4)	\$ 1.600.000	3	\$ 533.333	\$ 44.444
Impresoras (3)	\$ 210.000	3	\$ 70.000	\$ 5.833
Teléfonos (3)	\$ 780.000	4	\$ 195.000	\$ 16.250
Cámara Digital (1)	\$ 750.000	3	\$ 250.000	\$ 20.833
Total Amortización	\$ 3.340.000		\$ 1.048.333	\$ 87.361

Tabla 6: Total Amortización - Creación Propia

- **Costos Variables:** Estos son los costos asociados a la prestación de servicios, como la subcontratación de algunos servicios especializados o recursos adicionales para cada cliente.

Costos Variable	
Concepto	Monto Estimado (CLP)
Mano de Obra Directa (Freelancers)	\$ 1.000.000

Tabla 7: Costos Variables - Creación Propia

Supuestos Financieros

Los supuestos reflejan las expectativas sobre factores que no pueden controlarse directamente, pero que influirán en los resultados financieros del negocio. Los supuestos claves para la consultora de marketing digital son los siguientes:

- **Inflación:**

Se asume una tasa de inflación anual del 3,5% en Chile (Banco Central, Septiembre 2024), que afectará tanto los costos operativos como los ingresos.

- **Crecimiento Económico:**

Se asume un crecimiento económico moderado, lo que impulsará la demanda de servicios de marketing digital entre las pymes en Chile.

Políticas Financieras

Las políticas financieras definen cómo se administrarán los ingresos, egresos, el crédito a clientes, y el pago a proveedores. A continuación, se describen las políticas clave que guiarán las operaciones de la consultora de marketing digital:

⁶ Vida útil obtenida de Superintendencia de Seguridad Social. (2024). *Tabla de referencia de vida útil de los bienes del activo fijo.*

- **Descuentos a Clientes:**

Se ofrecerá un descuento del 5% en la contratación de servicios de marketing a clientes que paguen de manera adelantada por un contrato de 6 meses o más.

- **Inversión en Publicidad:**

Se destinará un 15% de los ingresos anuales a campañas publicitarias digitales a partir del primer año de funcionamiento, priorizando plataformas de alto rendimiento como Google Ads, Facebook Ads, y Instagram Ads, con el objetivo de generar tráfico y captar nuevos clientes.

7.9.2 Análisis de costos

Costos de Producción:

Los costos de producción de una consultora de marketing digital se refieren a los costos directamente asociados con la prestación de servicios de marketing digital y otros servicios relacionados con los clientes.

- **Costos Directos de Producción:** Corresponden a todos los sueldos detallados en el apartado anterior, los cuales suman un monto total de \$5.040.000.
- **Costos Indirectos de Producción:**

Costos Indirectos de Producción	
Concepto	Monto Estimado (CLP)
Licencias de Software	
Microsoft Office (4 licencias)	\$160.000
Adobe Illustrator + Photoshop + Canva (2 licencias)	\$42.000
Mantenimiento del Sitio Web	
Hosting	\$2.500
Dominio Web	\$917
Gastos Operativos Generales	
Internet, luz, teléfono	\$150.000
Amortización de Equipos	
	\$87.361
Otros Gastos Operativos	
Software de gestión de facturación (Shopify)	\$40.000
Total Costos Indirectos de Producción	\$532.778

Tabla 8: Costos Indirectos de Producción - Creación Propia

Costos Administrativos:

Los costos administrativos son los que permiten la operación de la empresa en su conjunto. Estos costos son fijos y no están directamente relacionados con la prestación del servicio, pero son necesarios para mantener la estructura operativa de la empresa.

Costos Administrativos	
Concepto	Monto Estimado (CLP)
Sueldos Administrativos	
Encargado de Contabilidad y Administración	\$1.000.000
Otros Costos Administrativos	
Alquiler de Oficina Virtual	\$7.000
Seguros y Gastos Bancarios	\$50.000
Total Costos Administrativos	\$1.057.000

Tabla 9: Costos Administrativos - Creación Propia

Resumen de Costos Totales: El total estimado de los costos operativos mensuales de la consultora asciende a \$6.629.778 CLP. Este monto comprende los siguientes conceptos: los costos directos asociados a la prestación de servicios, los costos indirectos relacionados con la producción y el mantenimiento, así como los costos administrativos.

7.9.3 Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio nos indica cuántos clientes o ventas se necesitan para cubrir los costos fijos y variables del negocio, sin generar ni pérdidas ni ganancias. Este cálculo es esencial para entender qué nivel de ventas es necesario alcanzar antes de que la empresa comience a generar beneficios netos.

Paso 1: Determinación de los costos fijos y variables

Antes de calcular el punto de equilibrio, es fundamental conocer y clasificar todos los costos del negocio en dos categorías principales: costos fijos y costos variables, los cuales han sido calculados en el apartado anterior.

Paso 2: Cálculo del margen de contribución por cliente

El margen de contribución es la diferencia entre el precio que se cobra a un cliente por el servicio y el costo variable asociado a la entrega de ese servicio. Este margen es lo que realmente contribuye a cubrir los costos fijos de la empresa y generar beneficios.

Margen de contribución por cliente=Precio promedio por cliente–Costo variable por cliente.

Mes	Clientes al inicio del mes	Crecimiento mensual (10%)	Clientes al final del mes	Costo variable por cliente (CLP)
1	10	10%	11	\$100.000
2	11	10%	12	\$90.909
3	12	10%	13	\$83.333
4	13	10%	14	\$76.923
5	14	10%	15	\$71.429
6	15	10%	17	\$66.667
7	17	10%	19	\$58.824
8	19	10%	21	\$52.632
9	21	10%	23	\$47.619
10	23	10%	25	\$43.478
11	25	10%	28	\$40.000
12	28	10%	31	\$35.714
Costo Variable Promedio Mensual				\$63.961

Tabla 10:Costo Variable Mensual - Creación Propia

Margen de Contribución: \$400.000 – \$63.961

Margen de Contribución: \$336.039

Paso 3: Cálculo del Punto de Equilibrio

$$\text{Punto de Equilibrio: } \frac{\text{Total Costos Fijos}}{\text{Margen de Contribución}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio: } \frac{\$5.532.778}{\$336.039}$$

Punto de Equilibrio: 16

Esto significa que, para cubrir los costos fijos mensuales de la consultora (sin generar pérdidas ni ganancias), se necesita captar al menos 15 clientes al mes. Cualquier cliente adicional a partir de esta cantidad contribuirá a generar ganancias.

7.9.4 Inversión Inicial

El presupuesto de inversión inicial es una parte fundamental del plan de negocios, ya que garantiza que la empresa tenga los recursos necesarios para comenzar a operar de manera efectiva. Esta inversión está compuesta por activos tangibles e intangibles, que son esenciales para proporcionar los servicios de marketing digital

a los clientes, así como para asegurar la operatividad de la consultora en sus primeros meses.

Componentes de la Inversión Inicial

1. **Activos Tangibles:** Los activos tangibles son los bienes físicos que la consultora necesita para operar. En este caso, los activos tangibles incluyen equipos tecnológicos esenciales para la creación de contenido, análisis de datos y gestión de la empresa.

Activos Tangible			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario (CLP)	Monto Total (CLP)
Computadoras	4	\$400.000	\$1.600.000
Impresoras	3	\$70.000	\$210.000
Teléfonos Móviles	3	\$260.000	\$780.000
Cámara Digital	1	\$750.000	\$750.000
Total Activos Tangibles			\$3.340.000

Tabla 11: Activos Tangibles - Creación Propia

Activos Intangible⁷			
Concepto	Cantidad	Costo Unitario (CPL)	Monto Total (CPL)
Microsoft Office	4	\$40.000	\$160.000
Adobe Illustrator y Photoshop	2	\$16.000	\$32.000
Canva Pro	2	\$5.000	\$10.000
Total Activos Intangibles			\$202.000

Tabla 12: Activos Intangibles - Creación Propia

2. **Activos Intangibles:** Los activos intangibles son esenciales para operar la consultora, ya que incluyen software necesario para la creación de contenido y gestión de las actividades diarias.

⁷ Tomando como referencia el modelo Notebook Inspiron 3520 Intel Core i5-1235U 8GB RAM 512GB SSD 15.6" FHD Windows 11 Home Platino con un valor aproximado de \$400.000 CPL.

Tomando como referencia Impresora HP Deskjet la 2874 Aio Printer Platino con un valor aproximado de \$70.000CPL.

Tomando como referencia el modelo Samsung Galaxy A35 5G con un valor aproximado de \$260.000CPL.

Tomando como referencia EOS R100 RF-S 18-45mm f/4.5-6.3 IS STM con un valor aproximado de \$750.000CPL.

Microsoft 365 Personal Digital 15 meses - 1 Usuario - Antes Office 365 Personal con un valor aproximado de \$40.000.

III Adobe Illustrator \$16.000 CPL mensuales.

Canva Pro: \$5.000 CPL mensuales.

Total Inversión Inicial

La inversión inicial total necesaria para comenzar las operaciones de la consultora se desglosa de la siguiente manera:

Inversión Inicial	
Concepto	Monto (CLP)
Total Activos Tangibles	\$3.340.000
Total Activos Intangibles	\$202.000
Total Inversión Inicial	\$3.542.000

Tabla 13: Inversión Inicial - Creación Propia

7.9.5 Capital de Trabajo

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7
Ingresos por Ventas (con IVA)	\$4.000.000	\$4.400.000	\$4.800.000	\$5.200.000	\$5.600.000	\$6.000.000	\$6.800.000
Costos Variables	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
Costos Fijos	\$5.532.778	\$5.532.778	\$5.532.778	\$5.532.778	\$5.532.778	\$5.532.778	\$5.532.778
Ingresos - Costos	-\$2.532.778	\$2.132.778	\$1.732.778	\$1.332.778	-\$932.778	-\$532.778	\$267.222
Capital de Trabajo	\$9.196.667CLP						

El cálculo del capital de trabajo necesario para la operación inicial de la consultora digital arrojó un déficit acumulado máximo en el Mes 6, equivalente a \$9.196.667 CLP. Este valor representa el monto necesario para cubrir los costos operativos y variables durante el periodo inicial, antes de que los ingresos por ventas logren superar los costos. A partir del Mes 7, se proyecta que los flujos de caja sean positivos, indicando que la empresa logrará la autosuficiencia financiera. Por lo tanto, el capital de trabajo requerido es de \$9.196.667CLP CLP, que deberá estar disponible desde el inicio para garantizar la estabilidad operativa durante los primeros meses de funcionamiento.

7.9.6 Fuentes de Financiamiento

En este caso, la totalidad de la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios para poner en marcha la consultora de marketing digital será financiada mediante capital propio. Este enfoque asegura una estructura financiera sólida desde el inicio y elimina la necesidad de asumir deudas o compromisos financieros adicionales que puedan comprometer la liquidez en los primeros meses de operación.

Detalles de la Inversión:

Inversión Inicial:

- Activos Tangibles: \$3.340.000 CLP
- Activos Intangibles: \$202.000 CLP
- Total Inversión Inicial: \$3.542.000 CLP

Capital de Trabajo:

- Estimado para cubrir los primeros cinco meses de operación hasta alcanzar el punto de equilibrio: **\$9.196.667CLP**

Total de Recursos Propios Requeridos:

- \$ 12.738.667 CLP

7.9.10 Flujo de Caja

El flujo de caja proyectado, presentado en el Anexo 2, detalla la evolución de las entradas y salidas de efectivo a lo largo del periodo analizado. Durante los primeros meses, se observa un flujo de caja mensual negativo debido a las inversiones iniciales significativas, incluyendo \$3.340.000 destinados a activos fijos, \$202.000 a intangibles y \$9.196.667 a capital de trabajo. Estas salidas de efectivo iniciales, combinadas con las pérdidas y los costos operativos fijos y variables, generan un saldo acumulado negativo que persiste durante los primeros nueve meses.

A medida que avanzan los meses, el flujo de caja mensual comienza a mejorar gracias al incremento en los ingresos, que parten de \$4.736.000 en el mes 1 con 10 clientes y alcanzan \$10.948.000 con 21 clientes en el mes 9. Este crecimiento gradual permite que el flujo de caja operativo se torne positivo a partir del mes 12, impulsados por una reducción en las pérdidas operativas y una estabilización en los costos fijos y variables.

El flujo de caja acumulado muestra una recuperación constante, que resulta en un saldo positivo al mes 12. Este comportamiento evidencia una adecuada planificación financiera que permite afrontar las necesidades iniciales de capital y aprovechar el crecimiento de los ingresos operativos para revertir la tendencia negativa en el efectivo disponible. El balance del IVA también juega un papel relevante, ya que los créditos fiscales acumulados en los primeros meses debido a las inversiones iniciales se van revirtiendo a medida que los ingresos por IVA incrementan, contribuyendo positivamente al flujo de caja en los meses finales del periodo.

7.9.11 Estado de Resultado

El estado de resultados proyectado, que se detalla en el Anexo 3, muestra un comportamiento financiero caracterizado por un crecimiento progresivo de los ingresos por ventas, comenzando con \$4.000.000 en el primer mes y alcanzando \$11.200.000 al final del periodo de 12 meses. Este aumento en los ingresos permite mantener una utilidad bruta estable, a pesar de que los gastos operativos, constantes en \$5.532.778 mensuales, representan un desafío significativo durante los primeros meses.

Las pérdidas operativas son evidentes en la primera mitad del periodo, en parte debido a la carga adicional de la amortización de equipos, que asciende a \$87.361 mensuales. Sin embargo, a partir del mes 6 se observa una recuperación gradual en la utilidad operativa, reflejando una mejora en la eficiencia operativa conforme los ingresos aumentan.

La utilidad antes de impuestos comienza a generar resultados positivos a partir del mes 7, lo que activa las obligaciones fiscales calculadas al 27%⁸ de dicha utilidad. Esto se refleja en un impacto tributario creciente en los meses sucesivos. En términos de utilidad neta, el estado de resultados proyectado muestra una transición de pérdidas iniciales hacia una recuperación sostenida a partir del segundo semestre, cerrando el periodo con un resultado positivo significativo. Este análisis pone de manifiesto la evolución financiera proyectada bajo los parámetros planteados en el estado de resultados.

7.9.12 Análisis de rentabilidad

El análisis financiero del proyecto de consultoría de marketing digital se basa en estimaciones cuidadosamente elaboradas sobre la demanda y los precios aplicados. La oferta incluye tres paquetes de servicios con precios diferenciados, ajustados a las necesidades de diversos segmentos de clientes. Para simplificar las proyecciones, se utilizó un precio promedio de \$400.000 + IVA, que refleja un equilibrio entre los valores de los paquetes. Este enfoque permite una aproximación realista a los ingresos esperados por cliente.

En términos de demanda, las proyecciones consideran la captación de 10 clientes en el primer mes de operaciones, con una tasa de crecimiento mensual del 10%. Esta estimación, fundamentada en tendencias del sector y en las capacidades del equipo, impacta de forma directa en los ingresos proyectados y en los flujos de caja esperados, siendo un factor clave para la viabilidad financiera del proyecto. No obstante, es importante señalar que estos valores están sujetos a variaciones por

⁸ Impuesto a la Renta de Primera Categoría 2019 y siguientes.

factores como la aceptación del mercado, el nivel de competencia y la capacidad de retención y crecimiento de la base de clientes.

Desde una perspectiva financiera, el proyecto muestra indicadores positivos. El Valor Actual Neto (VAN) asciende a \$253.165, lo que evidencia que no solo se recupera la inversión inicial, sino que también se genera un valor adicional significativo. Asimismo, el periodo estimado para la recuperación del capital invertido, de 13 meses, resulta razonable y destaca una eficiente relación entre el tiempo y la generación de liquidez.

Si bien los resultados financieros muestran un proyecto sólido y rentable, es crucial destacar que las proyecciones se basan en supuestos sujetos a ciertos riesgos. Cualquier desviación en los precios promedio o en el ritmo de crecimiento de la demanda podría impactar significativamente los resultados. Asimismo, el éxito del negocio dependerá de la correcta implementación de estrategias de captación de clientes y la capacidad de mantener un equilibrio en los costos operativos. En un sector dinámico como el marketing digital, la ejecución eficaz de las operaciones será determinante para alcanzar las metas de crecimiento y consolidar la rentabilidad proyectada.

7.10 RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Conclusiones

- **Viabilidad Económica**

El plan de negocio demuestra que la consultora de marketing digital es económicamente viable. Las proyecciones financieras indican un retorno atractivo para los inversionistas y una rápida recuperación de la inversión inicial. Esto refleja una adecuada relación entre la inversión requerida y la rentabilidad proyectada.

- **Viabilidad Operativa**

La implementación de la consultora es factible desde una perspectiva operativa. Las herramientas necesarias, los procesos definidos y la disponibilidad de recursos humanos capacitados permiten garantizar un servicio de alta calidad para las pymes. La estructura inicial es funcional y escalable, permitiendo crecer en paralelo con la demanda.

- **Oportunidades del Mercado**

El crecimiento constante del comercio digital y la subutilización de estrategias de marketing digital por parte de las pymes chilenas representan una gran oportunidad. La especialización en un segmento específico y el enfoque en servicios accesibles colocan al proyecto en una posición estratégica para capturar una participación significativa del mercado.

- **Aspectos Financieros**

El análisis del punto de equilibrio, que se alcanza con 16 clientes mensuales, respalda la sostenibilidad económica del negocio. El flujo de caja proyectado evidencia estabilidad a partir del sexto mes, destacando un uso eficiente de los recursos iniciales.

- **Fortaleza Competitiva**

El enfoque en soluciones personalizadas para pymes, combinado con la integración de servicios educativos y acompañamiento continuo, ofrece una ventaja competitiva clave en un mercado saturado de opciones más generalistas.

Recomendaciones

- **Consolidar una Estrategia de Diferenciación**

Es crucial destacar el enfoque en pymes y la oferta de servicios personalizados como elemento diferenciador. La consultora debe posicionarse como un socio estratégico que no solo entrega resultados medibles, sino que también educa y empodera a los emprendedores.

- **Priorizar la Captación de Clientes Iniciales**

Se recomienda implementar una estrategia agresiva de captación de los primeros 15-20 clientes para alcanzar rápidamente el punto de equilibrio. Esto incluye aprovechar campañas promocionales y alianzas estratégicas con gremios de pymes.

- **Optimizar la Gestión de Recursos**

Dada la capacidad operativa inicial limitada, es fundamental priorizar la eficiencia en la gestión de recursos humanos y tecnológicos. Contratar freelancers para tareas específicas permitirá ajustar la carga operativa sin comprometer la calidad del servicio.

- **Mantener Flexibilidad Financiera**

Se aconseja destinar parte de los ingresos iniciales a un fondo de reserva para garantizar estabilidad ante fluctuaciones del mercado y financiar posibles expansiones futuras.

- **Monitorear el Mercado y la Competencia**

Se debe realizar un seguimiento constante de las tendencias del marketing digital y la competencia para actualizar la oferta de servicios, manteniendo la relevancia de la consultora en un entorno dinámico.

- **Expandir de Forma Estratégica**

Una vez consolidada la operación en Santiago, la consultora debe planificar su expansión hacia otras regiones, priorizando zonas con alta densidad de pymes y disponibilidad de infraestructura digital.

8. RECOMENDACIONES

Para maximizar el impacto y asegurar el éxito del proyecto, se recomienda priorizar la creación de un ecosistema de colaboración que articule tanto a actores públicos como privados. Este enfoque permitirá no solo la captación de clientes, sino también la generación de sinergias con organismos gubernamentales y asociaciones gremiales para promover la adopción de herramientas digitales. Al posicionarse como un puente entre las pymes y las oportunidades del marketing digital, la consultora podrá consolidarse como un referente en el sector.

Asimismo, se recomienda diversificar los canales de captación y fidelización mediante la integración de estrategias de marketing de contenidos que destaquen casos de éxito y el impacto tangible de las estrategias digitales en empresas similares. Esto no solo incrementará la confianza en los servicios ofrecidos, sino que también posicionará a la consultora como una autoridad en la materia, fortaleciendo su reputación y alcance. Complementariamente, el desarrollo de programas educativos enfocados en habilidades prácticas permitirá convertir a los clientes en socios estratégicos, generando relaciones de largo plazo basadas en la confianza y el valor compartido.

Por otra parte, se sugiere explorar modelos de negocio innovadores que incluyan propuestas basadas en el retorno de inversión garantizado, lo que podría atraer a

empresas escépticas o con presupuestos más ajustados. Este enfoque, combinado con la incorporación de tecnologías emergentes, como la inteligencia artificial para personalización y análisis predictivo, asegurará una propuesta de valor diferenciada que responda a las necesidades específicas de cada cliente.

Finalmente, es esencial implementar un sistema robusto de medición de impacto que no solo evalúe la satisfacción de los clientes, sino que también monitoree el progreso hacia objetivos estratégicos más amplios, como la digitalización de sectores específicos o la inclusión de pymes rurales. Este enfoque no solo permitirá ajustar las estrategias en tiempo real, sino que también contribuirá a consolidar la misión social de la consultora, posicionándola como un actor clave en el desarrollo sostenible y digital de las pymes en Chile.

9. CONCLUSIONES

El análisis realizado demuestra que la implementación de una consultora de marketing digital especializada en pymes chilenas es una propuesta estratégica y viable desde múltiples perspectivas. Las pequeñas y medianas empresas enfrentan desafíos significativos en la adopción de herramientas digitales debido a limitaciones presupuestarias, desconocimiento técnico y una desconfianza generalizada sobre los beneficios del marketing digital. Estas limitaciones, sin embargo, representan una oportunidad para atender las necesidades específicas de este segmento empresarial con soluciones accesibles, personalizadas y escalables que impulsen su competitividad en un mercado cada vez más globalizado y digitalizado.

La evaluación del mercado y las tendencias actuales destaca que el marketing digital es un elemento imprescindible para la sostenibilidad y el crecimiento de las pymes. La alta penetración de las redes sociales y el aumento del comercio electrónico refuerzan la relevancia de esta propuesta. Por otro lado, las barreras identificadas, como la falta de conocimientos técnicos y recursos económicos, subrayan la necesidad de combinar servicios técnicos con un enfoque educativo que permita a las pymes maximizar el uso de herramientas digitales. Desde una perspectiva financiera, las proyecciones reflejan una rentabilidad atractiva y un flujo de caja positivo a mediano plazo, asegurando la viabilidad económica de la consultora. Además, el modelo de negocio propuesto está alineado con principios de sostenibilidad social y ambiental, contribuyendo al desarrollo inclusivo y responsable del ecosistema emprendedor chileno

10. BIBLIOGRAFÍA

1. **AFP.** (2023, 13 de septiembre). Un tercio de la población mundial sigue privada de un acceso a internet. *El Economista*. Recuperado de <https://www.eleconomista.com.mx/arteseideas/Un-tercio-de-la-poblacion-mundial-sigue-privada-de-un-acceso-a-internet-20230913-0046.html>
2. **AIU.** (s.f.). Mercadotecnia. Recuperado de <https://cursos.aiu.edu/Diplomados/Branding%20MARCAS/Mercadotecnia/Leccion%201/WORD/MS1.pdf>
3. **Arias Montoya, A., Portilla de Arias, L., & Acevedo Lozada, L.** (2008). *Plan de negocios para emprendedores*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/849/84920454025.pdf>
4. **Banco Central de Chile.** (2023). Informe de Política Monetaria: Marzo 2023. Recuperado de <https://www.bcentral.cl/contenido/-/detalle/informe-de-politica-monetaria-marzo-2023>
5. **Biblioteca del Congreso Nacional de Chile.** (1999). Ley N° 19.628 sobre Protección de la Vida Privada. Recuperado de <https://www.bcn.cl/leychile/navegar?idNorma=141599&idParte=864270>
6. **Creixer en Digital. (s.f.).** *Alcance de las publicaciones en Instagram*. Creixer en Digital. <https://creixerendigital.cat/es/alcance-publicaciones-en-instagram/>
7. **Content Marketing Institute.** (2023). Why Invest in Content Marketing? 9 Stats You Need to Know. Recuperado de <https://contentmarketinginstitute.com/articles/stats-invest-content-marketing/>
8. **Deloitte, Universidad del Desarrollo, & Kantar.** (2023). *Marketing en la era de la confianza: CMO Survey (3ra edición)*. Recuperado de https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/cl/Documents/strategy/cl.-cmo-survey2022_v2.pdf
9. **Diario Financiero.** (2023, 18 de mayo). Crecimiento récord y nuevos focos: los hitos del ecommerce en Chile. *Diario Financiero*. Recuperado de <https://www.df.cl/crecimiento-record-y-nuevos-focos-los-hitos-del-ecommerce-en-chile>

10. **Entel.** (2024, 5 de septiembre). Las redes sociales en Chile. *Entel*. Recuperado de <https://ce.entel.cl/articulos/las-redes-sociales-en-chile/#:~:text=De%20la%20poblaci3n%20total%20de,redes%20sociales%20son%20el%2085%25>
11. **Entel Digital.** (2023). Estudio de digitalizaci3n de las empresas en Chile. Recuperado de <https://enteldigital.cl/blog/nota-estudio-de-digitalizacion-de-las-empresas-en-chile>
12. **Fuente, O.** (2024, 5 de junio). 15 tendencias de marketing digital en 2024 que no te puedes perder. *IEBS*. Recuperado de <https://www.iebschool.com/tendencias-marketing-digital-2024>
13. **HubSpot.** (2023). Marketing Statistics. Recuperado de <https://www.hubspot.com/marketing-statistics>
14. **INCAE Business School.** (2021). 10 errores comunes de los encargados de marketing digital. Recuperado de <https://incae.edu/10-errores-comunes-de-los-encargados-de-marketing-digital/>
15. **Kantar Worldpanel.** (2023). 66% de los consumidores chilenos est3n interesados en acciones sustentables. Recuperado de <https://www.anda.cl/estudio-kantar-66-de-los-consumidores-chilenos-estan-interesados-en-acciones-sustentables/>
16. **Kotler, P., & Armstrong, G.** (2003). *Marketing*. Pearson Educaci3n. Recuperado de https://claudiobasile.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/marketing_kotler-armstrong.pdf
17. **Lozano-Torres, B. V., Toro-Espinoza, M. F., & Calder3n-Argoti, D. J.** (2021). El marketing digital: herramientas y tendencias actuales. *Dom. Cien.*, 7(6), 907-921. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8383788>
18. **Ministerio de Econom3a, Fomento y Turismo.** (2020). *Informe de resultados: Encuesta TIC*. Recuperado de <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/03/Bolet3n-empresas-en-Chile-ELE4.pdf>

19. **Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2017).** *Boletín empresas en Chile*. Recuperado de <https://www.economia.gob.cl/wp-content/uploads/2017/03/Boletín-empresas-en-Chile-ELE4.pdf>

20. **Movistar. (2024).** Adopción digital de pymes en Chile. Recuperado de <https://ww2.movistar.cl/empresas/1a2z/0gft4ryu8.pdf>

21. **Pérez Rivera, A., & Nauca Torres, L. (2022).** El marketing digital y su beneficio en la cartera de clientes. *Revista de Estrategia y Gestión Empresarial*, 5(1), 45-58. Recuperado de <https://revistas.uss.edu.pe/index.php/EMP/article/view/2319/2836>

22. **Pontificia Universidad Católica de Chile. (2023).** Jóvenes, consumo de medios y redes sociales. *Educación Continua: Formando personas*. Recuperado de <https://educacioncontinua.uc.cl/noticias/jovenes-consumo-de-medios-y-redes-sociales/>

23. **Real Academia Española. (s.f.).** Márquetin. Recuperado de <https://www.rae.es/dpd/márquetin>

24. **Sercotec. (2023).** Digitaliza tu Almacén. Recuperado de <https://www.sercotec.cl/digitaliza-tu-almacen/>

25. **Signalis Group. (2023).** Beneficios del marketing digital para pymes en Latinoamérica. Recuperado de <https://signalisgroup.com/latam/beneficios-del-marketing-digital/>

26. **Subsecretaría de Telecomunicaciones. (2024).** El 94,3% de los hogares en Chile declara tener acceso propio y pagado a Internet según datos de la SUBTEL. Recuperado de <https://www.subtel.gob.cl/el-943-de-los-hogares-en-chile-declara-tener-acceso-propio-y-pagado-a-internet-segun-datos-de-la-subtel/>

27. **Universidad Nacional del Sur. (2023).** Evolución del marketing. Recuperado de <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/6553/Evolución%20del%20marketing.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

28. **Vendemos Más MKT. (2024).** Estadísticas de marketing. Recuperado de <https://www.vendemas-mkt.com/blog/estadisticas-de-marketing>

29. **Weinberger, K. (2014).** *Plan de negocios*. Recuperado de http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf

11. ANEXOS

Anexo 1: Encuesta para el Sondeo de Mercado

A continuación, se incluye el enlace a la encuesta diseñada para el sondeo de mercado, cuyo objetivo es recopilar información sobre el perfil, necesidades y disposición de inversión en marketing digital de las pymes en Chile.

Enlace a la encuesta: <https://forms.office.com/r/THtM9GJd7M>

Anexo 2: Flujo de Caja proyectado

Concepto	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
Ingresos	4.760.000	5.236.000	5.712.000	6.188.000	6.664.000	7.140.000	8.092.000	9.044.000	9.996.000	10.948.000	11.900.000	13.328.000	14.338.000	15.838.900	17.422.790	
Costos Operacionales Variables	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Costos Operacionales Fijos	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778
Remuneraciones Fijas	-5.040.000	-5.040.000	-5.040.000	-5.040.000	-5.040.000	-5.040.000	-5.040.000	-5.040.000	-5.040.000	-5.040.000	-5.040.000	-5.040.000	-5.040.000	-5.040.000	-5.040.000	-5.040.000
Utilidad Operacional	-1.772.778	-1.296.778	-820.778	-344.778	131.222	607.222	1.559.222	2.511.222	3.463.222	4.415.222	5.367.222	6.795.222	7.866.222	9.306.122	10.890.012	
Depreciación	-87.361	-87.361	-87.361	-87.361	-87.361	-87.361	-87.361	-87.361	-87.361	-87.361	-87.361	-87.361	-87.361	-87.361	-87.361	-87.361
Pérdida Ejercicio Anterior	-1.860.139	-3.244.278	-4.152.417	-4.584.556	-4.540.694	-4.020.833	-2.548.972	-125.111	3.250.750	4.327.861	5.279.861	6.707.861	7.778.861	9.218.761	10.802.651	
Utilidad Antes de Impuestos	-1.860.139	-3.244.278	-4.152.417	-4.584.556	-4.540.694	-4.020.833	-2.548.972	-125.111	3.250.750	4.327.861	5.279.861	6.707.861	7.778.861	9.218.761	10.802.651	
Impuestos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-877.703	-1.158.523	-1.425.563	-1.811.123	-2.130.293	-2.489.066	-2.916.716
Utilidad Después de Impuestos	-1.860.139	-3.244.278	-4.152.417	-4.584.556	-4.540.694	-4.020.833	-2.548.972	-125.111	3.250.750	4.327.861	5.279.861	6.707.861	7.778.861	9.218.761	10.802.651	
Depreciación	87.361	87.361	87.361	87.361	87.361	87.361	87.361	87.361	87.361	87.361	87.361	87.361	87.361	87.361	87.361	87.361
Pérdida Ejercicio Anterior	0	1.860.139	3.244.278	4.152.417	4.584.556	4.540.694	4.020.833	2.548.972	125.111	0	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-3.340.000															
Inversión Intangibles	-202.000															
Inversión en Capital de Trabajo	-9.196.667															
Recuperación de IVA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Flujo de Caja	-12.738.667	-1.772.778	-1.296.778	-820.778	-344.778	131.222	607.222	1.559.222	2.511.222	2.585.520	3.246.700	3.941.660	4.984.180	5.765.930	6.817.057	7.973.296
Flujo de Caja Acumulado	-12.738.667	-14.511.444	-15.808.222	-16.629.000	-16.973.778	-16.042.556	-16.295.333	-14.676.111	-12.184.889	-9.579.369	-6.332.669	-2.391.010	2.593.090	8.359.020	15.176.076	23.149.373
VAN	\$5.243.178															
PAYBACK	Mes 12	14.582.768														

Balance de IVA	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Mes 13	Mes 14	Mes 15
Ingresos por IVA		760.000	836.000	912.000	988.000	1.064.000	1.140.000	1.292.000	1.444.000	1.596.000	1.748.000	1.900.000	2.128.000	2.298.000	2.528.900	2.781.790
Egresos por IVA	-8565.529	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778	-492.778
Saldo por IVA	194.471	343.222	419.222	495.222	571.222	647.222	799.222	951.222	1.103.222	1.255.222	1.407.222	1.635.222	1.806.222	2.036.122	2.289.012	-492.778
Crédito/Débito por IVA	194.471	343.222	419.222	495.222	571.222	647.222	799.222	951.222	1.103.222	1.255.222	1.407.222	1.635.222	1.806.222	2.036.122	2.289.012	-492.778
IVA al Flujo de Caja		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Anexo 3: Estado de Resultados

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Ingresos por Ventas	\$4.000.000	\$4.400.000	\$4.800.000	\$5.200.000	\$5.600.000	\$6.000.000	\$6.800.000	\$7.600.000	\$8.400.000	\$9.200.000	\$10.000.000	\$11.200.000
Costo de Ventas (Costos Directos)	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000	\$1.000.000
Utilidad Bruta	\$3.000.000	\$3.400.000	\$3.800.000	\$4.200.000	\$4.600.000	\$5.000.000	\$5.800.000	\$6.600.000	\$7.400.000	\$8.200.000	\$9.000.000	\$10.200.000
Gastos Operativos (Costos Indirectos)	\$5.532.778	\$5.532.778	\$5.532.778	\$5.532.778	\$5.532.778	\$5.532.778	\$5.532.778	\$5.532.778	\$5.532.778	\$5.532.778	\$5.532.778	\$5.532.778
Utilidad Operativa	-\$2.532.778	-\$2.132.778	-\$1.732.778	-\$1.332.778	-\$932.778	-\$532.778	\$267.222	\$1.067.222	\$1.867.222	\$2.667.222	\$3.467.222	\$4.667.222
Amortización de Equipos	\$87.361	\$87.361	\$87.361	\$87.361	\$87.361	\$87.361	\$87.361	\$87.361	\$87.361	\$87.361	\$87.361	\$87.361
Utilidad Antes de Impuestos	-\$2.620.139	-\$2.220.139	-\$1.820.139	-\$1.420.139	-\$1.020.139	-\$620.139	\$179.861	\$979.861	\$1.779.861	\$2.579.861	\$3.379.861	\$4.579.861
Impuesto a la Renta (27%)	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$48.562	\$264.563	\$480.563	\$696.563	\$912.563	\$1.236.563
Utilidad Neta	-\$2.620.139	-\$2.220.139	-\$1.820.139	-\$1.420.139	-\$1.020.139	-\$620.139	\$131.299	\$715.299	\$1.299.299	\$1.883.299	\$2.467.299	\$3.343.299