

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL

DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA AGENCIA DE MARKETING DIGITAL ORIENTADA AL COMERCIO LOCAL DE LA COMUNA DE MELIPILLA

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL

AUTOR

MARTÍN IGNACIO DÍAZ FUENTES

PROFESOR GUÍA

FRANCISCO OMAR LAGOS PERALTA

SANTIAGO, JULIO 2026

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): X Memoria o trabajo de título ☐ Tesis de Postgrado

Título del trabajo: DISEÑO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA UNA AGENCIA DE MARKETING DIGITAL ORIENTADA AL COMERCIO LOCAL DE LA COMUNA DE MELIPILLA

Nombre del candidato(a): MARTÍN IGNACIO DÍAZ FUENTES

Carrera / Grado: INGENIERÍA COMERCIAL

Campus: VITACURA Departamento: INGENIERÍA COMERCIAL

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, FRANCISCO OMAR LAGOS PERALTA, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente DEJO CONSTANCIA que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución.

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL (marcar una opción)

X El trabajo NO contiene información que amerite confidencialidad y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo CONTIENE información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por (marcar una opción):

☐ 6 meses ☐ 12 meses ☐ 2 años ☐ 3 años ☐ 5 años ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

_____

_____

_____

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis: FRANCISCO OMAR LAGOS PERALTA

Fecha: 04/08/2026 Firma: 

Estudiante o Candidato(a): MARTÍN IGNACIO DÍAZ FUENTES

Fecha: 04/08/2026 Firma: 



Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM

AGRADECIMIENTOS

A ti papá, que nunca me dejaste solo.

A mi familia, que me dió todo para ser quien soy hoy.

A Catalina, que apareciste y te quedaste cuando más te necesitaba.

A Joaquin, por no dejarme nunca atrás.

A ustedes, Agustin y Mauricio que nunca dejaron de confiar en mí, los quiero con el alma y les debo la vida.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de título consiste en el diseño de un plan de negocio para la creación de una agencia de marketing digital orientada al comercio local de la comuna de Melipilla. El proyecto surge a partir de la identificación de una brecha digital estructural que afecta a las micro y pequeñas empresas de la zona, las cuales, pese a operar en un entorno donde el consumidor se encuentra altamente digitalizado, mantienen una gestión analógica y carente de estrategias de marketing profesional, lo que compromete su competitividad frente al retail masivo y al comercio electrónico global.

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter aplicado. Mediante entrevistas semiestructuradas a ocho dueños y administradores de micro y pequeñas empresas de distintos rubros de la comuna, realizadas durante el primer semestre de 2026, se diagnosticaron las principales brechas de digitalización, entre las que destacan la ausencia de gestión estratégica, la dependencia del boca a boca, la falta de conocimiento técnico, la escasez de tiempo y la desconfianza hacia la inversión en marketing digital. El análisis del entorno mediante las herramientas PESTEL, cinco fuerzas de Porter y matriz FODA confirmó la existencia de una oportunidad de mercado sustentada en la baja adopción tecnológica de las Pymes y la limitada oferta de servicios especializados a nivel local.

Sobre la base del diagnóstico, se diseñó una propuesta de valor centrada en la cercanía territorial, la simplicidad y la orientación a resultados medibles, estructurada en tres planes de servicio escalables (Inicio, Crecimiento y Consolidación) con precios netos mensuales de $110.000, $160.000 y $250.000 respectivamente. El modelo de negocio, formalizado como una Sociedad por Acciones (SpA) bajo régimen tributario Pro Pyme, contempla una

estrategia de penetración de mercado con precios de lanzamiento y una operación inicial unipersonal apoyada en una red de colaboradores freelance.

La evaluación económico-financiera consideró una inversión inicial de $3.000.000, financiada mediante capital propio del fundador y el fondo Capital Semilla de SERCOTEC. Con una tasa de descuento del 12% anual y una proyección de flujos a cinco años, el proyecto arroja un Valor Actual Neto (VAN) de aproximadamente $8.060.000, una Tasa Interna de Retorno (TIR) cercana al 39% anual y un período de recuperación de la inversión (payback) de 3,3 años. El análisis de sensibilidad, desarrollado sobre tres escenarios (pesimista, base y optimista), muestra que el proyecto es viable en los escenarios base y optimista, mientras que en el escenario pesimista el VAN resulta negativo, lo que delimita el umbral de riesgo del proyecto y refuerza la importancia de gestionar activamente la captación y la retención de clientes.

En definitiva, el proyecto resulta viable tanto en lo comercial como en lo financiero, y aporta además al desarrollo económico de la comuna al impulsar la transformación digital del comercio local.

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN 7
1.1 Antecedentes del comercio en Melipilla 7
1.2 Definición del problema 8
1.3 Objetivos 10
1.3.1 Objetivo General 10
1.3.2 Objetivos específicos 10
1.4 Justificación del Proyecto 11
2. Marco Teórico y Referencial 13
2.1 Marketing digital para pymes 13
2.2 Modelos de negocio en agencias de servicios 14
2.3 Contexto socioeconómico de la comuna de Melipilla. 16
2.4 Clasificación y caracterización de las empresas en Chile 17
2.5 Modelos de Adopción tecnológica en microempresas 19
2.6 Estrategias de precios y penetración de mercado 20
2.7 Marketing relacional y fidelización de clientes 22
2.8 Emprendimiento y planes de negocio 23
3. Metodología y Diagnóstico de Mercado 25
3.1 Metodología de Investigación 25
3.2 Análisis del entorno 26
3.2.1 Análisis Pestel 27
3.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter 39
3.2.3 Conclusión del entorno 43
3.3 Resultados del levantamiento de datos 45
3.4 Diagnóstico de brechas digitales en Melipilla. 47

3.5 Análisis FODA 50
4. Diseño de la Propuesta Estratégica. 52
4.1 Definición del Modelo de Negocio 52
4.2 Cartera de Servicios y Propuesta de Valor 57
4.3 Estrategia de Marketing y Posicionamiento de la Agencia. 59
4.4 Estructura Organizacional y Operativa 62
4.5 Cronograma de Implementación 65
5. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA 66
5.1 Estructura de Financiamiento e Inversión Inicial 66
5.2 Supuestos del Modelo Financiero 67
5.3 Estructura Tributaria 69
5.4 Flujo de Caja Proyectado — Año 1 70
5.5 Proyección a Cinco Años 71
5.6 Indicadores de Viabilidad Financiera 72
5.7 Análisis de Sensibilidad 74
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 76
6.1 Conclusiones 76
6.2 Recomendaciones 80
7. BIBLIOGRAFÍA 82
8. ANEXOS 84

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes del comercio en Melipilla

La comuna de Melipilla se constituye como un centro estratégico y neurálgico dentro de la zona poniente de la Región Metropolitana, actuando como el principal polo de servicios, administración y comercio para la Provincia de Melipilla y diversas zonas rurales circundantes. Su ubicación geográfica, que sirve de nexo entre el área metropolitana de Santiago y el litoral central, ha permitido el desarrollo de una economía mixta donde la tradición agroindustrial convive con un sector comercial y de servicios en constante expansión.

Históricamente, el ecosistema empresarial de la zona se ha caracterizado por el predominio de micro y pequeñas empresas, muchas de ellas de carácter familiar, que se concentran principalmente en el núcleo urbano (específicamente en ejes como la Plaza de Armas, calle Ortúzar y sus alrededores), así como en localidades de alto valor turístico y artesanal como Pomaire. (localidad reconocida a nivel nacional). Estos negocios han sido, por décadas, los principales motores de empleo local y portadores de la identidad melipillana, basando su ventaja competitiva en la cercanía, la confianza y el conocimiento profundo de su clientela.

Sin embargo, el escenario actual presenta desafíos estructurales derivados de la acelerada evolución tecnológica y los cambios en el comportamiento del consumidor. Si bien el habitante de Melipilla se encuentra altamente digitalizado en sus hábitos personales ya que utiliza dispositivos móviles y redes sociales de manera dependiente, esta tendencia no ha sido replicada con la misma velocidad por el comercio local. Mientras las grandes cadenas de

retail y actores de e-commerce global han capturado una cuota de mercado significativa en la zona mediante estrategias omnicanal, la mayoría de los comerciantes locales mantienen una operatividad analógica, limitándose en el mejor de los casos a un uso reactivo y no estratégico de plataformas digitales. Esta asimetría tecnológica pone en riesgo la sostenibilidad del comercio tradicional melipillano, evidenciando la necesidad de un modelo de apoyo profesional que facilite su transición hacia la economía digital.

1.2 Definición del problema

El problema central de esta investigación radica en la **incipiente madurez digital y la carencia de estrategias de marketing estructuradas** en las micro y pequeñas empresas (Pymes) de la comuna de Melipilla. A pesar de que la digitalización es hoy un “must” de mercado, existe una brecha crítica entre las expectativas de un consumidor local cada vez más conectado y la oferta tecnológica de los negocios tradicionales de la zona.

Esta problemática se manifiesta a través de tres dimensiones principales que afectan la sostenibilidad financiera del comercio melipillano:

Primero, se observa una **invisibilidad digital sistemática**. En un entorno donde el "viaje del consumidor" comienza mayoritariamente en motores de búsqueda o redes sociales, las Pymes de Melipilla que carecen de presencia optimizada (SEO local, perfiles profesionales o georreferenciación) quedan excluidas de las decisiones de compra iniciales. Esto cede terreno directamente ante competidores foráneos o grandes cadenas que sí poseen una infraestructura de marketing robusta.

Segundo, existe una **ineficiencia en la gestión de canales de venta**. La mayoría de los locales melipillanos dependen exclusivamente del flujo de personas y el contacto físico, ignorando las oportunidades de escalabilidad que ofrecen el e-commerce y las pasarelas de pago digitales. Esta dependencia no solo limita el alcance geográfico del negocio, sino que restringe su capacidad operativa a horarios rígidos, reduciendo su potencial de ingresos en comparación con modelos de negocio híbridos.

Finalmente, se detecta una **falta de profesionalización en la comunicación estratégica**. El uso de herramientas digitales por parte de los comerciantes locales suele ser informal, esporádico y carente de métricas (KPIs). Al no existir un análisis de datos sobre el comportamiento de sus clientes, las inversiones, por pequeñas que sean, se realizan sin una orientación clara al retorno de inversión (ROI), generando frustración y una percepción errónea de que el marketing digital no es efectivo para el mercado de provincia.

En consecuencia, si el comercio de Melipilla no logra integrar procesos de digitalización profesional, se enfrenta a un escenario de obsolescencia competitiva que podría derivar en una disminución drástica de su participación de mercado frente a actores externos más ágiles tecnológicamente.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un modelo de agencia de marketing digital que impulse la competitividad del comercio local melipillano mediante la adopción de herramientas tecnológicas y estrategias de posicionamiento local.

1.3.2 Objetivos específicos

i. **Diagnosticar el nivel de digitalización actual** de las Pymes en la comuna de Melipilla, identificando las principales brechas tecnológicas y necesidades de marketing digital.

ii. **Analizar el entorno competitivo y la oferta de servicios de marketing** existentes en la provincia para determinar el posicionamiento estratégico de la nueva agencia.

iii. **Diseñar la propuesta de valor y el modelo de negocio** de la agencia, definiendo los servicios específicos (RRSS, pauta, e-commerce) que generen mayor impacto en el comercio local.

iv. **Desarrollar un plan de marketing y financiero** que evalúe la viabilidad y rentabilidad del proyecto a corto y mediano plazo.

1.4 Justificación del Proyecto

La relevancia de esta investigación y la posterior propuesta de creación de una agencia de marketing digital para Melipilla se sustenta en tres pilares fundamentales que impactan tanto el ámbito privado como el desarrollo regional:

Desde una **perspectiva económica y competitiva**, la digitalización ya no representa una ventaja opcional, sino un requisito de supervivencia en el mercado actual. Al profesionalizar el marketing de las Pymes locales, no solo se busca aumentar su rentabilidad individual, sino también robustecer el ecosistema comercial de la comuna. Una mayor presencia digital del comercio de Melipilla permite retener el gasto de los consumidores locales que hoy se fuga hacia plataformas externas o grandes centros comerciales de la Región Metropolitana, dinamizando así la economía interna y protegiendo el empleo local.

En el **ámbito social y cultural**, este proyecto busca salvaguardar la identidad de Melipilla. Las Pymes y el comercio tradicional, como los locatarios de Pomaire o los negocios históricos del centro, son portadores de un patrimonio inmaterial único. Proporcionarles las herramientas tecnológicas para competir en igualdad de condiciones con el retail masivo permite que estos negocios tradicionales se modernicen sin perder su esencia, asegurando que la identidad melipillana tenga un espacio relevante en el entorno digital.

Por último, desde una **óptica académica y profesional**, este trabajo de título permite aplicar de manera integrada las competencias clave de la Ingeniería Comercial: análisis de mercado, evaluación de proyectos financieros, estrategia de operaciones y marketing. La creación de un plan de negocios para una agencia de servicios permite abordar la complejidad de la gestión de intangibles y el diseño de modelos de negocio escalables, aportando una solución técnica real a un problema detectado en un entorno geográfico específico.

2. Marco Teórico y Referencial

2.1 Marketing digital para pymes.

El marketing digital se ha consolidado como una herramienta fundamental para el desarrollo y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), especialmente en contextos donde la competencia se ha intensificado debido a la globalización y la digitalización de los mercados. A diferencia del marketing tradicional, el marketing digital permite a las empresas alcanzar audiencias específicas mediante el uso de plataformas tecnológicas, optimizando recursos y facilitando la medición de resultados en tiempo real.

Para las Pymes, el marketing digital representa una oportunidad estratégica, ya que reduce las barreras de entrada asociadas a altos costos publicitarios, permitiendo competir con empresas de mayor tamaño. Herramientas como redes sociales, motores de búsqueda (SEO/SEM) y plataformas de comercio electrónico permiten aumentar la visibilidad, mejorar la relación con los clientes y generar nuevos canales de venta.

Uno de los principales beneficios del marketing digital es su capacidad de segmentación. Las empresas pueden dirigir sus campañas a públicos específicos según variables demográficas, geográficas y de comportamiento, lo que incrementa la eficiencia de las estrategias y mejora el retorno sobre la inversión (ROI). Asimismo, el uso de métricas (KPIs), como tasa de conversión, alcance y engagement, permite evaluar el desempeño de las acciones implementadas y tomar decisiones basadas en datos.

Sin embargo, a pesar de sus ventajas, muchas Pymes enfrentan dificultades en la adopción del marketing digital, principalmente por falta de conocimiento técnico, recursos limitados y ausencia de estrategias estructuradas. Esta situación genera una brecha digital que limita su competitividad frente a empresas que sí han logrado integrar estas herramientas de manera efectiva.

En este contexto, el marketing digital no solo debe ser entendido como un conjunto de herramientas tecnológicas, sino como ***una estrategia integral orientada a la generación de valor, posicionamiento de marca y crecimiento sostenible en el tiempo.***

2.2 Modelos de negocio en agencias de servicios.

Las agencias de servicios, particularmente en el ámbito del marketing digital, operan bajo modelos de negocio basados en la creación de valor intangible, donde el conocimiento, la creatividad y la capacidad de ejecución estratégica constituyen los principales activos. A diferencia de las empresas tradicionales centradas en productos, estas organizaciones estructuran su propuesta en torno a la prestación de soluciones personalizadas que responden a las necesidades específicas de sus clientes.

Uno de los enfoques más utilizados para el diseño de modelos de negocio es el propuesto por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010), quienes desarrollaron el modelo **Canvas**, el cual permite describir de manera estructurada los componentes clave de una organización, incluyendo la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y la estructura de costos. Este enfoque resulta especialmente útil en el diseño de agencias de servicios, ya que facilita la visualización de cómo se genera, entrega y captura valor.

En el contexto de las agencias de marketing digital, los modelos de ingresos suelen estructurarse bajo diferentes modalidades. Entre las más comunes se encuentran los contratos mensuales, donde el cliente paga una tarifa fija por la gestión continua de sus canales digitales; los servicios por proyecto, orientados a campañas específicas o desarrollos puntuales; y los modelos basados en desempeño, donde la remuneración está vinculada a resultados medibles como ventas o generación de leads.

Además, la escalabilidad del negocio depende en gran medida de la estandarización de procesos y la capacidad de integrar herramientas tecnológicas que permitan optimizar la gestión de múltiples clientes. En este sentido, el uso de plataformas de automatización, análisis de datos y gestión de campañas se vuelve fundamental para mejorar la eficiencia operativa y maximizar la rentabilidad.

Sin embargo, uno de los principales desafíos de este tipo de empresas radica en la gestión del capital humano, dado que la calidad del servicio depende directamente de las competencias del equipo. Por ello, resulta clave definir una estructura organizacional que combine habilidades estratégicas, creativas y técnicas, permitiendo entregar soluciones integrales a los clientes.

Por lo tanto, el diseño de un modelo de negocio sólido para una agencia de marketing digital debe considerar no solo la definición clara de su propuesta de valor, sino también la forma en que estructura sus ingresos, optimiza sus costos y gestiona sus recursos para lograr sostenibilidad en el tiempo.

2.3 Contexto socioeconómico de la comuna de Melipilla.

La comuna de Melipilla forma parte de la Región Metropolitana de Santiago y se caracteriza por su rol como centro administrativo, comercial y de servicios dentro de la provincia. Su economía presenta una estructura mixta, donde conviven actividades agroindustriales, comercio minorista y servicios, siendo las pequeñas y medianas empresas (Pymes) actores fundamentales en la generación de empleo y dinamización económica local.

De acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y del Servicio de Impuestos Internos (SII), una proporción significativa de las unidades productivas en comunas de carácter intermedio como Melipilla corresponde a micro y pequeñas empresas, muchas de ellas de tipo familiar. Estas organizaciones suelen presentar limitaciones en acceso a financiamiento, capacitación y adopción tecnológica, lo que impacta directamente en su competitividad.

En términos demográficos, Melipilla ha experimentado un crecimiento sostenido en su población durante las últimas décadas, acompañado de una expansión urbana y una mayor conectividad con Santiago. Este fenómeno ha generado cambios en los hábitos de consumo, evidenciándose un aumento en el uso de internet, redes sociales y plataformas digitales para la búsqueda de productos y servicios.

Según informes de la Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL), el acceso a internet en Chile ha crecido significativamente, lo que implica que incluso en zonas fuera del núcleo

urbano de la capital existe una alta penetración digital a nivel de usuarios. No obstante, esta digitalización del consumidor no siempre se traduce en una adopción equivalente por parte de las empresas locales.

Esta brecha entre consumidores digitalizados y empresas con bajo nivel de adopción tecnológica configura una oportunidad estratégica para el desarrollo de servicios especializados en marketing digital orientados a Pymes. En el caso de Melipilla, esta situación se ve acentuada por la fuerte presencia de comercio tradicional, el cual depende en gran medida del flujo presencial y carece de estrategias digitales estructuradas.

En este contexto, el desarrollo de una agencia de marketing digital enfocada en la realidad local no solo responde a una necesidad de mercado, sino que también se posiciona como un agente facilitador de transformación digital, contribuyendo al fortalecimiento del tejido empresarial y a la mejora de la competitividad regional.

2.4 Clasificación y caracterización de las empresas en Chile

En Chile, la clasificación de las empresas según su tamaño se encuentra regulada por la Ley N° 20.416, denominada Estatuto Pyme, promulgada en el año 2010, y operacionalizada a través de los criterios establecidos por el Servicio de Impuestos Internos (SII), que segmenta a las unidades productivas en función de sus ventas anuales expresadas en Unidades de Fomento (UF). Bajo este marco normativo, se distinguen cuatro categorías: microempresas, con ventas anuales de hasta 2.400 UF; pequeñas empresas, con ventas entre 2.400 y 25.000 UF; medianas empresas, entre 25.000 y 100.000 UF; y grandes empresas, con ventas superiores a 100.000 UF (SII, 2023).

Esta distinción resulta relevante para el presente proyecto, dado que el segmento objetivo no se compone exclusivamente de pequeñas y medianas empresas en sentido estricto, sino que incluye de manera significativa a microempresas. En efecto, el perfil de los negocios identificados en la comuna de Melipilla (comercios familiares, emprendimientos independientes, negocios de servicios personales y establecimientos gastronómicos de pequeña escala) corresponde mayoritariamente a la categoría de microempresa según la clasificación del SII, dado que sus niveles de facturación anuales se encuentran, en la mayoría de los casos, por debajo del umbral de las 2.400 UF.

Según datos del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo (2022), las micro y pequeñas empresas representan más del 90% del total de empresas activas en Chile, constituyendo el principal motor de empleo y actividad económica a nivel local y regional. Sin embargo, este segmento concentra también las mayores brechas en términos de acceso a financiamiento, capacitación y adopción tecnológica, lo que limita su capacidad de competir en igualdad de condiciones frente a empresas de mayor tamaño. En este contexto, a lo largo del presente trabajo se utilizará el término “micro y pequeñas empresas” para referirse al segmento objetivo de la agencia, reconociendo que, si bien comparten características relevantes con las medianas empresas en cuanto a sus necesidades de digitalización y marketing, sus condiciones operativas, presupuestarias y de gestión presentan particularidades propias que deben ser consideradas en el diseño de la propuesta de valor. Sin embargo, con el propósito de mantener coherencia con la terminología ampliamente utilizada en la literatura académica y en el lenguaje institucional, en determinados contextos se empleará el término “Pymes” como concepto genérico que engloba a estos segmentos empresariales.

2.5 Modelos de Adopción tecnológica en microempresas

La comprensión de los factores que determinan la adopción o rechazo de tecnologías digitales por parte de las microempresas constituye un elemento teórico fundamental para el presente proyecto. En este ámbito, el Technology Acceptance Model (TAM), desarrollado por Davis (1989), representa uno de los marcos teóricos más influyentes y citados en la literatura académica sobre adopción tecnológica. Este modelo postula que la intención de uso de una tecnología está determinada principalmente por dos variables: la utilidad percibida, entendida como el grado en que el usuario cree que el uso de la tecnología mejorará su desempeño, y la facilidad de uso percibida, referida a la medida en que el usuario considera que el uso de la tecnología estará libre de esfuerzo (Davis, 1989).

Aplicado al contexto de las microempresas melipillanas, el TAM permite explicar por qué muchos empresarios reconocen la importancia del marketing digital pero no logran implementarlo. La percepción de baja utilidad, asociada a la incertidumbre sobre los resultados, y la percepción de alta complejidad técnica actúan como barreras que frenan la adopción, independientemente de la disponibilidad de las herramientas. Este hallazgo es consistente con los resultados del levantamiento de datos realizado en el presente estudio, donde los entrevistados expresaron temor a invertir y desconocimiento técnico como principales obstáculos.

Complementariamente, el índice DESI (Digital Economy and Society Index), desarrollado por la Comisión Europea, ofrece un marco de medición del nivel de digitalización de economías y empresas basado en cinco dimensiones: conectividad, capital humano, uso de internet, integración de tecnología digital y servicios públicos digitales (Comisión Europea,

2022). Si bien este índice fue diseñado para el contexto europeo, sus dimensiones son ampliamente utilizadas en la literatura latinoamericana como referencia para diagnosticar brechas de digitalización en pequeñas empresas, siendo aplicable al contexto del presente proyecto como marco de análisis de las brechas detectadas en el comercio local de Melipilla.

En el contexto chileno, la OCDE (2021) señala que las micro y pequeñas empresas presentan niveles significativamente más bajos de adopción de herramientas digitales en comparación con empresas medianas y grandes, atribuyendo esta brecha a factores como la falta de competencias digitales, los costos percibidos de implementación y la ausencia de demanda interna que presione hacia la transformación digital. Esta evidencia refuerza la pertinencia de una propuesta de servicios que no solo ofrezca herramientas digitales, sino que acompañe activamente el proceso de adopción tecnológica del empresario local, reduciendo la percepción de complejidad y demostrando resultados concretos en el corto plazo.

2.6 Estrategias de precios y penetración de mercado

La fijación de precios constituye una de las decisiones estratégicas más relevantes en el diseño de un modelo de negocio, dado que determina directamente la viabilidad financiera del proyecto, el posicionamiento competitivo y la percepción de valor por parte del cliente. Kotler y Armstrong (2017) definen el precio como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de tener o usar el producto o servicio. Estos autores identifican diversas estrategias de fijación de precios, entre las cuales destaca la estrategia de penetración de mercado como una de las más adecuadas para negocios nuevos que buscan capturar participación de mercado en entornos de alta sensibilidad al precio.

La estrategia de penetración de mercado consiste en establecer precios inicialmente bajos con el objetivo de atraer rápidamente a un gran número de clientes, ganar participación de mercado y generar economías de escala que permitan reducir costos unitarios (Kotler y Armstrong, 2017). Esta estrategia resulta especialmente eficaz en mercados donde la sensibilidad al precio es alta, los compradores son susceptibles al costo de cambio y existe potencial de escalabilidad una vez que el negocio se consolida. En contraste con la estrategia de descremado, que fija precios altos inicialmente para capturar el segmento dispuesto a pagar más, la penetración prioriza el volumen y la fidelización temprana sobre el margen unitario.

Aplicado al presente proyecto, la estrategia de penetración de mercado se justifica por el perfil del segmento objetivo: microempresarios con alta sensibilidad al precio, desconfianza inicial hacia los servicios digitales y necesidad de ver resultados concretos antes de comprometerse con una inversión mayor. La fijación de precios de lanzamiento accesibles, combinada con una estructura de planes escalables y alzas graduales a medida que se demuestra valor, responde directamente a este perfil y permite construir una cartera de clientes inicial sólida que sirva de base para el crecimiento posterior del negocio.

2.7 Marketing relacional y fidelización de clientes

El marketing relacional surge como una respuesta a las limitaciones del marketing transaccional tradicional, que se centra exclusivamente en la captación de nuevos clientes y en la transacción puntual, ignorando el valor estratégico de la retención y el desarrollo de relaciones de largo plazo. Kotler y Keller (2016) definen el marketing relacional como el proceso de construir relaciones satisfactorias de largo plazo con clientes, proveedores y distribuidores, con el fin de conservar sus preferencias y negocios a largo plazo. En este enfoque, el cliente deja de ser visto como una transacción y pasa a ser considerado un activo estratégico cuyo valor se incrementa con el tiempo.

En esta línea, Reichheld (1996) demostró mediante investigación empírica que un incremento del 5% en la tasa de retención de clientes puede generar un aumento de entre el 25% y el 95% en las utilidades de una empresa, dependiendo del sector. Este hallazgo, conocido como el efecto de la lealtad, fundamenta la importancia estratégica de invertir en la fidelización como palanca de rentabilidad de largo plazo, especialmente en negocios de servicios donde el costo de adquisición de un nuevo cliente supera ampliamente el costo de retención de uno existente. Reichheld (2003) también desarrolló el concepto de Net Promoter Score (NPS), una métrica que mide la disposición de los clientes a recomendar una empresa, convirtiéndola en un indicador clave de lealtad y satisfacción.

En el contexto de una agencia de marketing digital orientada a microempresas, el marketing relacional adquiere una dimensión especialmente relevante. La desconfianza inicial del empresario local hacia los servicios digitales, detectada en el diagnóstico del presente proyecto, implica que la fidelización no puede sustentarse únicamente en la calidad técnica

del servicio, sino que requiere de una construcción activa de confianza mediante la comunicación transparente de resultados, el acompañamiento continuo y la demostración periódica del valor generado. En este sentido, los mecanismos de fidelización propuestos como reportes mensuales de KPI's y reuniones de seguimiento, responden directamente a los principios del marketing relacional, orientando la relación comercial hacia la construcción de un vínculo de largo plazo basado en la confianza y los resultados concretos.

2.8 Emprendimiento y planes de negocio

El emprendimiento ha sido ampliamente estudiado como fenómeno económico y social desde distintas perspectivas teóricas. Timmons y Spinelli (2009) definen el emprendimiento como la capacidad de crear y construir algo de valor casi de la nada, identificando como elementos centrales del proceso emprendedor la oportunidad de negocio, el equipo fundador y los recursos disponibles. Estos autores destacan que el éxito de un emprendimiento no depende exclusivamente de la calidad de la idea, sino de la capacidad del emprendedor para identificar oportunidades de mercado, articular recursos limitados y ejecutar con velocidad y adaptabilidad.

En este marco, el plan de negocio constituye una herramienta fundamental para la estructuración y comunicación de una propuesta emprendedora. Sahlman (1997), en su influyente artículo publicado en Harvard Business Review, señala que un buen plan de negocio debe responder cuatro preguntas esenciales: quiénes son las personas involucradas, cuál es la oportunidad de negocio, cuál es el contexto en que opera la empresa y cuál es la relación entre riesgo y recompensa. Este enfoque pone el acento no solo en la proyección

financiera, sino en la coherencia entre el perfil del emprendedor, la oportunidad identificada y el entorno en que se desarrolla el negocio.

En el contexto chileno, el emprendimiento ha sido impulsado activamente por políticas públicas orientadas a reducir las barreras de entrada y facilitar el acceso a financiamiento. El programa Capital Semilla de SERCOTEC, considerado en la estructura financiera del presente proyecto, es una expresión concreta de esta política, al otorgar subsidios no reembolsables a emprendimientos en etapa inicial con potencial de impacto económico local. Esta línea de financiamiento se enmarca en una tendencia internacional de apoyo al emprendimiento de base local como mecanismo de desarrollo económico territorial, reconociendo que las microempresas y pequeños negocios constituyen un pilar fundamental de la economía regional (Ministerio de Economía, 2022).

3. Metodología y Diagnóstico de Mercado.

3.1 Metodología de Investigación.

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo de carácter aplicado, ya que buscó comprender una problemática concreta del entorno empresarial local y, a partir de ello, diseñar una propuesta de negocio viable. En este caso, el problema abordado corresponde a las brechas digitales presentes en las micro y pequeñas empresas de la comuna de Melipilla y a la necesidad de contar con servicios especializados que faciliten su posicionamiento y competitividad.

El estudio poseyó un alcance descriptivo, dado que buscó caracterizar el nivel de adopción digital, las principales dificultades en materia de marketing y las necesidades percibidas por los actores del comercio local. Asimismo, correspondió a un diseño no experimental, debido a que la información se recogió observando el fenómeno en su contexto natural, sin manipulación de variables. En términos muestrales, se realizaron entrevistas semiestructuradas a 8 dueños y administradores de micro y pequeñas empresas de la comuna de Melipilla, pertenecientes a rubros de producción audiovisual, gastronomía, peluquería y barbería, transporte, mantención agropecuaria, servicios personales de belleza, informática y comercio minorista, durante el primer semestre del año 2026.

Como técnica principal de recolección de datos se utilizaron entrevistas semiestructuradas aplicadas a dueños, administradores o responsables de micro y pequeñas empresas de Melipilla. Esta herramienta permitió recoger percepciones, experiencias y opiniones en

profundidad, facilitando la identificación de patrones comunes respecto al uso de redes sociales, publicidad digital, canales de venta online y barreras para la adopción tecnológica.

La selección de participantes se realizó mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia, considerando empresas accesibles de distintos rubros comerciales y de servicios dentro de la comuna. Esta decisión metodológica respondió a la naturaleza exploratoria del estudio y a la necesidad de obtener información contextualizada del mercado local.

Posteriormente, la información obtenida fue organizada por categorías de análisis, tales como presencia digital, uso de herramientas tecnológicas, percepción del marketing digital, dificultades operativas y disposición a contratar servicios externos. A partir de este análisis se elaboró un diagnóstico que sustenta el diseño de la propuesta estratégica y del modelo de negocio de la agencia.

3.2 Análisis del entorno.

Con el objetivo de comprender el contexto en el cual se desarrollará la propuesta de negocio, se realiza un análisis del entorno mediante las herramientas PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, permitiendo identificar factores externos que influyen en la viabilidad de una agencia de marketing digital orientada a Pymes en la comuna de Melipilla.

3.2.1 Análisis Pestel.

- **Factor Político.**

El entorno político constituye un factor relevante para el desarrollo del proyecto, particularmente por su incidencia en los instrumentos de fomento productivo de los que se apoya el modelo de negocio. El levantamiento de información de este estudio se realizó durante el primer semestre de 2026, en el marco del gobierno del presidente Gabriel Boric (2022-2026), período en el cual las políticas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas tuvieron un rol activo. Durante esta administración, el aporte fiscal destinado a fomento productivo de decisión regional se incrementó de manera significativa a través de organismos como CORFO y SERCOTEC, y se impulsó un plan de desarrollo estratégico para las MiPymes orientado a ordenar y coordinar la amplia oferta de programas estatales de apoyo, que superaba los cien instrumentos dispersos en distintas reparticiones públicas.

No obstante, este mismo período estuvo marcado por tensiones relevantes para el sector. El alza sostenida del salario mínimo y la implementación de la jornada laboral de 40 horas, si bien constituyen avances en materia de derechos laborales, representaron un aumento en la estructura de costos operativos de las empresas de menor tamaño. Diversos gremios del sector manifestaron que las Pymes no fueron una prioridad efectiva durante la administración, advirtiendo que, sin medidas complementarias de simplificación regulatoria y mejora de la productividad, el incremento de costos podría empujar a una parte del segmento hacia la informalidad. Este contexto es coherente con las barreras detectadas en el diagnóstico, donde varios entrevistados manifestaron limitaciones presupuestarias y sensibilidad al costo como factores determinantes en sus decisiones de inversión.

El principal factor de incertidumbre política para el proyecto radica en el cambio de administración ocurrido en marzo de 2026, con el inicio de un nuevo gobierno de orientación política distinta a la anterior. Este giro puede implicar modificaciones tanto en la carga regulatoria y tributaria que enfrentan las empresas, potencialmente favorable a la reducción de costos operativos, como en la estructura y continuidad de los instrumentos de fomento existentes. Dado que el modelo de financiamiento de la agencia contempla la postulación al fondo Capital Semilla de SERCOTEC, la eventual reestructuración, redefinición de prioridades o recorte de estos programas representa un riesgo que debe ser monitoreado. En consecuencia, si bien el marco institucional de apoyo a las MiPymes se encuentra consolidado y difícilmente desaparecería en el corto plazo, la agencia debe considerar escenarios alternativos de financiamiento que no dependan exclusivamente de la continuidad de un instrumento público específico, reduciendo así su exposición a la variabilidad política.

- **Factor económico.**

El entorno económico incide directamente sobre la viabilidad del proyecto, tanto por su efecto en la capacidad de inversión de los clientes potenciales como por su influencia en la estructura de costos de la agencia. Al momento del levantamiento de información, la economía chilena se encontraba en una fase de recuperación gradual tras los efectos de la pandemia y el posterior proceso inflacionario. La progresiva contención de la inflación y la estabilización de las tasas de interés configuraron un escenario de mayor previsibilidad para la actividad económica, aunque en un contexto de crecimiento moderado, característica que ha marcado el desempeño de la economía nacional en los últimos años.

Para el segmento objetivo del proyecto, micro y pequeñas empresas del comercio local de Melipilla, este entorno tiene implicancias particulares. La estrechez presupuestaria y la alta sensibilidad al precio detectadas en el diagnóstico están directamente vinculadas a las condiciones macroeconómicas: en contextos de crecimiento moderado y márgenes ajustados, las empresas de menor tamaño tienden a priorizar el gasto operativo esencial y a postergar inversiones percibidas como no indispensables, entre ellas el marketing digital. Esta realidad explica por qué varios de los entrevistados, pese a reconocer la importancia de la digitalización, manifestaron cierto resquemor a comprometer recursos sin una demostración clara de retorno. Como resultado, la propuesta de valor de la agencia, basada en precios accesibles y resultados medibles, responde de manera coherente a un entorno económico donde la disposición a invertir del cliente es limitada y condicionada a la evidencia de resultados concretos.

Adicionalmente, el aumento sostenido de los costos laborales durante los años previos, producto del alza del salario mínimo y de la reducción de la jornada laboral, presionó la estructura de costos de las pymes, reforzando su cautela ante nuevos gastos. Para la agencia, este mismo factor representa una consideración relevante en su propio modelo operativo, en tanto su estructura de costos contempla el trabajo de colaboradores y la eventual incorporación de personal. La decisión de operar inicialmente bajo un modelo liviano, apoyado en una red de freelancers y en la incorporación gradual de un practicante, constituye precisamente una respuesta a este entorno de costos laborales al alza, permitiendo mantener la estructura de gastos fijos acotada durante la etapa de validación del negocio.

Finalmente, desde una perspectiva de oportunidad, el entorno económico también ofrece factores favorables. La creciente digitalización de los hábitos de consumo, impulsada en parte

por la masificación del comercio electrónico, ha ampliado el mercado potencial para servicios que ayuden a los negocios locales a captar demanda a través de canales digitales. De igual forma, la existencia de instrumentos públicos de financiamiento orientados al emprendimiento, como los fondos administrados por SERCOTEC y CORFO, constituye un factor económico habilitante que reduce la barrera de entrada al proyecto, siempre sujeto a las consideraciones de continuidad institucional señaladas en el factor político.

- **Factor Social**

El factor social constituye uno de los ejes más relevantes de este proyecto, no solo por su incidencia en el comportamiento del mercado, sino porque en él reside gran parte del sentido y la justificación social de la iniciativa. La agencia no se concibe únicamente como una oportunidad de negocio, sino como un agente de desarrollo local capaz de generar un impacto positivo y tangible en el tejido económico y comunitario de la comuna de Melipilla.

En los últimos años, los hábitos de consumo de la población han experimentado una transformación acelerada hacia lo digital. El uso intensivo de teléfonos inteligentes, redes sociales y aplicaciones de mensajería se ha consolidado como parte de la vida cotidiana, y una proporción creciente de las decisiones de compra se inicia hoy en entornos digitales. Esta tendencia se ha extendido plenamente a comunas intermedias como Melipilla, donde el habitante está altamente digitalizado en su vida personal. Sin embargo, el diagnóstico evidenció una brecha profunda entre este consumidor digitalizado y un comercio local que mantiene, en su mayoría, una operación analógica. Es precisamente en el cierre de esta brecha donde el proyecto encuentra su mayor valor social.

El beneficio social para Melipilla se manifiesta en varios niveles. En primer lugar, la digitalización profesional del comercio local fortalece la competitividad de negocios que son portadores de la identidad económica y cultural de la comuna. Frente a la presión creciente del retail masivo y del comercio electrónico global, que capturan cuota de mercado sin arraigo territorial ni compromiso con la comunidad, apoyar a los comerciantes melipillanos a competir en el entorno digital contribuye a preservar el comercio de proximidad, la diversidad de la oferta local y las fuentes de empleo que este genera. Cada negocio que logra sostenerse y crecer gracias a una mejor presencia digital representa empleos que se mantienen en la comuna y recursos que circulan dentro de la economía local, en lugar de fugarse hacia grandes cadenas foráneas.

En segundo lugar, el proyecto tiene un efecto "facilitador" del acceso a herramientas de marketing digital. Históricamente, la publicidad profesional y las estrategias de posicionamiento han estado reservadas a empresas con capacidad de contratar agencias de alto costo, dejando a los microempresarios en desventaja estructural. Al ofrecer servicios accesibles, cercanos y adaptados a la realidad presupuestaria del comercio local, la agencia nivela parcialmente esa desigualdad competitiva, entregando a los pequeños negocios herramientas que antes estaban fuera de su alcance. Este componente de equidad es especialmente significativo en una comuna donde el emprendimiento familiar y de subsistencia tiene un peso importante en la estructura económica.

En tercer lugar, el proyecto aporta al desarrollo de capacidades y a la reducción de la brecha digital de la comuna. El acompañamiento que ofrece la agencia no se limita a la entrega de un servicio, sino que implica un proceso de alfabetización digital que fortalece las competencias de los empresarios locales, con efectos que trascienden la relación comercial

puntual. Al comprender mejor el valor y el funcionamiento de las herramientas digitales, los comerciantes quedan en mejores condiciones para adaptarse de manera autónoma a los cambios futuros del mercado, generando un beneficio social duradero.

Con todo, la materialización de este beneficio social debe considerar un factor cultural detectado en el diagnóstico: la persistencia de la desconfianza y la resistencia al cambio por parte de algunos empresarios locales, arraigada en formas tradicionales de entender el comercio, donde la cercanía, la confianza personal y el conocimiento directo del cliente han sido históricamente los pilares del éxito. Lejos de constituir un obstáculo insalvable, esta característica refuerza la pertinencia del enfoque de la agencia: al posicionar la digitalización no como una amenaza a la tradición, sino como una herramienta para preservarla y potenciarla, el proyecto se alinea con el valor social que la comunidad otorga al comercio con identidad propia, convirtiendo el arraigo y el sentido de pertenencia en un activo estratégico para el desarrollo compartido de la comuna.

- **Factor Tecnológico.**

El factor tecnológico es, por la naturaleza misma del proyecto, uno de los más determinantes del análisis, ya que la propuesta de valor de la agencia se sustenta íntegramente en el aprovechamiento de herramientas digitales aplicadas al comercio local. El entorno tecnológico actual resulta, en términos generales, altamente favorable para la viabilidad del negocio, aunque presenta desafíos específicos vinculados no a la disponibilidad de tecnología, sino a su uso estratégico por parte de las pymes.

Un primer elemento habilitante es la consolidación de la infraestructura de conectividad. Melipilla, en su condición de comuna perteneciente a la Región Metropolitana y principal centro urbano de su provincia, cuenta con acceso a internet y cobertura de redes móviles plenamente integrados a la vida cotidiana. Tanto los consumidores como los propios comerciantes son usuarios habituales de teléfonos inteligentes, redes sociales y aplicaciones de mensajería; de hecho, el diagnóstico mostró que la mayoría de los negocios entrevistados ya utiliza plataformas digitales de alguna forma. El punto crítico, por tanto, no es la ausencia de conectividad ni el desconocimiento básico de la tecnología, sino la manera en que estas herramientas están siendo utilizadas.

En efecto, el verdadero desafío tecnológico del segmento objetivo no radica en un supuesto analfabetismo digital, sino en la brecha entre el uso personal e intuitivo de la tecnología y su aplicación profesional y estratégica al negocio. Los comerciantes melipillanos saben usar redes sociales y mensajería en su vida diaria, pero emplean estas mismas herramientas de manera informal, esporádica y sin orientación a resultados cuando se trata de su negocio: publican sin consistencia, no gestionan métricas, no estructuran campañas y no aprovechan las funcionalidades comerciales que estas plataformas ofrecen. El diagnóstico evidenció precisamente esta situación: negocios con presencia en Instagram o Facebook, pero sin estrategia, sin regularidad y sin capacidad de convertir esa presencia en resultados comerciales medibles. La oportunidad de la agencia, en consecuencia, no consiste en enseñar a usar la tecnología desde cero, sino en profesionalizar y dar sentido estratégico a un uso que ya existe pero que se encuentra desaprovechado.

Un segundo elemento favorable es la democratización y reducción de costos de las herramientas digitales, que representa una oportunidad estructural tanto para la agencia como

para las pymes que atiende. La disponibilidad de plataformas de gestión de redes sociales, diseño gráfico, análisis de métricas y ejecución de campañas, muchas de bajo costo o con versiones gratuitas, permite a la agencia operar con una inversión tecnológica acotada y una estructura de costos liviana, característica que sustenta directamente el modelo de negocio de bajo capital inicial de la evaluación financiera. Para las pymes, estas mismas herramientas significan que la barrera de acceso a la profesionalización digital es hoy más baja que nunca; lo que falta no es la herramienta, sino el conocimiento para explotarla estratégicamente, que es justamente lo que la agencia aporta.

En tercer lugar, la evolución de los canales digitales ha ampliado las oportunidades comerciales para las pymes locales. La masificación del comercio electrónico, las pasarelas de pago digitales, los perfiles de negocio geolocalizados y las herramientas de mensajería para atención al cliente ofrecen vías concretas para que un pequeño negocio amplíe su alcance más allá del punto de venta físico. Estas tecnologías ya son familiares para el consumidor melipillano, lo que reduce la fricción de adopción: la demanda digital existe, y lo que se requiere es que la oferta local sepa responder a ella de manera profesional.

No obstante, el factor tecnológico plantea desafíos que el proyecto debe gestionar. El primero es la velocidad del cambio tecnológico: las plataformas, sus algoritmos y sus formatos evolucionan constantemente, lo que exige a la agencia una actualización permanente para mantener la efectividad de sus servicios y constituye, a la vez, una barrera de entrada que protege a quienes se mantienen a la vanguardia. El segundo es la necesidad de traducir la complejidad técnica a un lenguaje de negocio: dado que la brecha del cliente es de aplicación estratégica y no de manejo básico, el rol de la agencia es conectar las capacidades tecnológicas con objetivos comerciales concretos, más clientes, más ventas, mejor

fidelización, mostrando el retorno de cada acción. Por último, la dependencia de plataformas de terceros introduce un riesgo tecnológico: los cambios en las políticas, costos o algoritmos de servicios como Meta o Google escapan al control de la agencia, lo que obliga a diversificar canales y a no depender excesivamente de una sola plataforma.

En síntesis, el entorno tecnológico ofrece condiciones marcadamente favorables para el proyecto como la conectividad consolidada, herramientas accesibles y consumidores ya familiarizados con lo digital. El desafío del segmento objetivo no es la falta de acceso ni el desconocimiento básico de la tecnología, sino la ausencia de un uso estratégico y profesional de herramientas que las pymes ya tienen a su alcance; brecha que constituye, precisamente, el espacio de valor que la agencia viene a ocupar.

- **Factor ecológico.**

El factor ecológico o ambiental, si bien es el de menor incidencia directa sobre un proyecto de servicios digitales como el presente, no debe ser omitido del análisis, ya que las consideraciones de sostenibilidad han adquirido creciente relevancia tanto en las decisiones de consumo como en las expectativas sobre el comportamiento empresarial.

En primer lugar, cabe destacar que la naturaleza misma del negocio tiene una huella ambiental reducida en comparación con actividades comerciales tradicionales. Al tratarse de una agencia de servicios que opera bajo un modelo digital y con una estructura liviana, ya que opera sin local comercial de atención al público, sin producción de bienes físicos y sin manejo de inventarios ni logística de distribución, el consumo de recursos materiales y la generación de residuos son intrínsecamente bajos. La operación se sustenta principalmente

en el trabajo intelectual y en el uso de herramientas digitales, lo que se traduce en un modelo de bajo impacto ambiental directo. Este atributo, además de ser coherente con las tendencias hacia economías más sostenibles, refuerza la eficiencia de la estructura de costos del proyecto, al no incurrir en gastos asociados a espacios físicos.

En segundo lugar, el proyecto puede contribuir indirectamente a la sostenibilidad del comercio local. Al potenciar los canales digitales de los negocios de la comuna mediante la promoción en línea, la comunicación por mensajería y la eventual incorporación de ventas o pedidos digitales, la agencia facilita modelos comerciales que pueden reducir desplazamientos innecesarios, optimizar la gestión de la demanda y disminuir el uso de publicidad impresa tradicional, como volantes y material gráfico físico, reemplazándola por formatos digitales de menor impacto ambiental. Si bien este efecto es marginal a escala individual, en su conjunto contribuye a una modernización del comercio local con menor huella material.

Debe considerarse que, aunque la operación digital es de bajo impacto, no está completamente exenta de una huella ambiental indirecta, asociada principalmente al consumo energético de los dispositivos, la conectividad permanente y el uso de servicios en la nube y centros de datos que sustentan las plataformas digitales. Si bien este impacto escapa al control directo de la agencia y es marginal en el contexto de una operación de pequeña escala, su reconocimiento refleja una mirada honesta y completa del factor ambiental.

En resumen, el factor ecológico no representa ni una amenaza significativa ni una restricción relevante para el proyecto; por el contrario, la naturaleza digital y liviana del negocio se alinea naturalmente con criterios de sostenibilidad, y ofrece incluso oportunidades menores

de generar valor ambiental indirecto para el comercio local y de diferenciación para los clientes de la agencia.

- **Factor Legal.**

El factor legal reviste especial importancia para el proyecto, dado que la agencia se constituye como una empresa formal sujeta a la normativa chilena en materia societaria, tributaria, laboral y de protección de datos. Un adecuado entendimiento de este marco resulta fundamental tanto para la puesta en marcha del negocio como para su operación sostenible en el tiempo.

En el ámbito societario, la legislación chilena ofrece condiciones favorables para la formalización de emprendimientos. La existencia del régimen de constitución de empresas en un día, a través del portal de la plataforma "Empresa en un Día" del Ministerio de Economía, permite constituir una Sociedad por Acciones (SpA) de manera gratuita, rápida y sin costos notariales significativos. La elección de la figura de la SpA para este proyecto responde precisamente a las ventajas que la normativa le confiere: permite la conformación con un único accionista, limita la responsabilidad al capital aportado, protegiendo el patrimonio personal del fundador y ofrece flexibilidad para la eventual incorporación de nuevos socios o inversionistas en etapas posteriores de crecimiento. Este marco legal facilita la formalización y reduce las barreras de entrada al negocio.

En el ámbito tributario, la empresa queda sujeta a las obligaciones establecidas por el Servicio de Impuestos Internos, dentro de las cuales el proyecto se acoge al régimen Pro-Pyme, especialmente diseñado para empresas de menor tamaño. Este régimen contempla una tasa

reducida de Impuesto de Primera Categoría y condiciones simplificadas de tributación, lo que representa un beneficio concreto para la viabilidad financiera del negocio. Las obligaciones tributarias consideradas en la evaluación, la declaración y pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA), los Pagos Provisionales Mensuales (PPM), la retención del impuesto correspondiente a los honorarios de los colaboradores freelance y el Impuesto de Primera Categoría sobre las utilidades, configuran el marco de cumplimiento fiscal que la agencia debe gestionar rigurosamente. El correcto manejo de estas obligaciones no solo es un imperativo legal, sino también un factor de sostenibilidad, ya que su incumplimiento puede acarrear multas y sanciones que comprometan la operación.

En el ámbito laboral, la normativa chilena ha experimentado modificaciones relevantes en los últimos años, entre las que destacan las, ya nombradas, reducción de la jornada laboral a 40 horas y las sucesivas alzas del salario mínimo. Si bien la estructura operativa inicial de la agencia se apoya en un modelo de colaboradores freelance regidos por contratos de prestación de servicios a honorarios y no por vínculo de subordinación y dependencia, la eventual incorporación de personal, como la contratación de un practicante o de colaboradores en etapas de crecimiento, obligará a la empresa a ajustarse plenamente a la legislación laboral vigente. Este marco debe ser considerado en la planificación de la estructura de costos y en las decisiones de escalamiento del equipo.

Un cuarto ámbito de creciente relevancia es la protección de datos personales. Dado que la actividad de la agencia implica la gestión de cuentas, campañas publicitarias y bases de datos de clientes de terceros, la empresa debe observar la normativa vigente sobre tratamiento y protección de datos personales, materia que ha cobrado mayor rigurosidad en la legislación nacional en línea con estándares internacionales. El manejo responsable de la información de

los negocios clientes y de los datos que estos administran de sus propios consumidores constituye tanto una obligación legal como un factor de confianza que la agencia debe resguardar, especialmente considerando que la construcción de confianza es un pilar central de su propuesta de valor.

En síntesis, el marco legal chileno ofrece condiciones habilitantes para la formalización y operación del proyecto gracias a una constitución simplificada, régimen tributario preferente para pymes y acceso a instrumentos de fomento, al mismo tiempo se imponen obligaciones en materia tributaria, laboral y de protección de datos que la agencia debe cumplir de manera rigurosa. El adecuado manejo de estas exigencias no representa un obstáculo, sino un componente esencial de la operación formal y sostenible que caracteriza la propuesta.

3.2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

Para evaluar qué tan atractivo es entrar al mercado de servicios de marketing digital en Melipilla, se aplica el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Este análisis permite entender la intensidad de la competencia y los principales riesgos y oportunidades que enfrenta la agencia en su industria.

i) Rivalidad entre competidores existentes.

La rivalidad directa en Melipilla es moderada. Existen agencias de marketing digital en Santiago y algunos prestadores independientes que trabajan de forma remota, pero muy pocos ofrecen un servicio especializado, presencial y cercano dentro de la comuna. Esto significa que, si bien hay competencia, ninguna está claramente posicionada como "la agencia de Melipilla". Además, la mayoría de los competidores externos no conoce la realidad del comercio local ni tiene contacto directo con los empresarios de la zona. Esta situación abre un espacio real para posicionarse como un actor local, algo que se confirma en las entrevistas, donde ningún negocio mencionó trabajar actualmente con una agencia establecida. La implicancia para el proyecto es clara: existe una oportunidad de ocupar un lugar que hoy está prácticamente vacío, siempre que la agencia logre instalar su nombre antes de que otros lo hagan.

ii) Amenaza de nuevos entrantes.

Esta es una de las fuerzas más importantes a considerar. La barrera de entrada al negocio es baja, porque montar una agencia de marketing digital no requiere una gran inversión: basta con conocimiento, un computador y herramientas digitales de bajo costo. Esto quiere decir que, si el negocio demuestra ser rentable, es fácil que aparezcan nuevos competidores imitando la propuesta. Frente a esto, la única defensa real no es el dinero ni la tecnología, sino algo más difícil de copiar: el conocimiento del mercado local, la cercanía con los clientes y una reputación construida con resultados. Por eso, la estrategia de la agencia debe apuntar a ganar clientes rápido y fidelizarlos, de modo que esa cartera leal se transforme en una barrera que proteja el negocio de quienes lleguen después.

iii) Poder de negociación de clientes.

El poder de los clientes es alto, y esto quedó muy claro en el diagnóstico. Los microempresarios de Melipilla son muy sensibles al precio y desconfían de pagar por un servicio cuyos resultados no son inmediatos. Frases recogidas en las entrevistas como "me da miedo invertir" o la postura de un negocio que afirmó que "pagarle a una agencia de marketing no le asegura resultados" reflejan que el cliente tiene la última palabra y no dudará en rechazar el servicio si no percibe valor. Además, siempre tienen la opción de no contratar a nadie y seguir manejando sus redes por su cuenta. Esto obliga a la agencia a ofrecer precios accesibles, planes claros y, sobre todo, resultados medibles que se puedan mostrar mes a mes. En otras palabras, el cliente exige que se le demuestre el beneficio antes de confiar, y la agencia debe estar preparada para hacerlo.

iv) Poder de negociación de los proveedores.

En una primera mirada, el poder de los proveedores parece bajo, porque las herramientas básicas para trabajar como los programas de diseño, gestores de redes sociales y aplicaciones de análisis, son muchas, accesibles y de bajo costo, por lo que es muy fácil cambiar de una a otra. Sin embargo, hay un matiz importante: las plataformas publicitarias de Meta (Facebook e Instagram) y Google son proveedores críticos que no se pueden reemplazar. La agencia depende de ellas para ejecutar campañas, y cualquier cambio en sus costos, reglas o algoritmos afecta directamente los resultados que entrega a sus clientes, sin que la agencia pueda hacer nada para evitarlo. Por eso, el poder de los proveedores se evalúa como medio: bajo en las herramientas comunes, pero alto en las plataformas clave. La conclusión

estratégica es que la agencia no debe depender de un solo canal, sino diversificar las plataformas que utiliza para reducir ese riesgo.

v) Amenaza de productos sustitutos.

El principal sustituto no es otra agencia, sino que el propio empresario decida hacerlo todo por su cuenta. La mayoría de los negocios entrevistados ya administra sus redes sociales sin ayuda profesional, lo que representa la alternativa más directa al servicio de la agencia. A esto se suman otras opciones más baratas, como contratar a un familiar, a un conocido que "sabe de redes" o a un freelance ocasional. Sin embargo, esta amenaza tiene un lado favorable: la autogestión suele fallar por falta de tiempo, de conocimiento y de estrategia, tal como reconocieron varios entrevistados al admitir que publican de forma irregular o que no logran convertir seguidores en ventas. Es decir, el sustituto existe y es fuerte, pero es de baja calidad. Ahí está la oportunidad de la agencia: demostrar que un servicio profesional entrega resultados que la autogestión no consigue.

3.2.3 Conclusión del entorno.

El análisis del entorno, desarrollado a través de las herramientas PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, permite concluir que existe un escenario favorable, aunque exigente, para el desarrollo de una agencia de marketing digital orientada al comercio local de la comuna de Melipilla. Ambos análisis, mirados en conjunto, apuntan a una misma conclusión central: hay una oportunidad de mercado real y poco explotada, pero su aprovechamiento depende de la capacidad de la agencia para generar confianza y demostrar resultados concretos.

Desde el punto de vista del macroentorno, el análisis PESTEL muestra condiciones mayoritariamente habilitantes. El entorno tecnológico es el más favorable: existe conectividad consolidada, herramientas digitales accesibles y de bajo costo, y consumidores que ya están plenamente digitalizados en sus hábitos de compra. El factor social refuerza esta oportunidad, al evidenciar una brecha entre un consumidor melipillano que espera encontrar a sus negocios en canales digitales y un comercio local que aún no responde a esa expectativa, lo que otorga al proyecto un claro sentido de aporte al desarrollo de la comuna.

Desde el punto de vista del microentorno, el análisis de las cinco fuerzas de Porter confirma que la industria tiene un atractivo moderado. La baja rivalidad actual dentro de la comuna representa la principal oportunidad, ya que no existe un actor claramente posicionado como la agencia local de referencia. Sin embargo, tres fuerzas exigen atención: el alto poder de negociación de los clientes, marcado por su sensibilidad al precio y su desconfianza hacia los resultados; la alta amenaza de nuevos competidores, producto de la baja barrera de entrada del negocio; y la fuerte presencia de la autogestión como sustituto, ya que muchos empresarios prefieren manejar sus propias redes antes que contratar un servicio. El poder de

los proveedores, en tanto, es intermedio: bajo en las herramientas comunes, pero relevante en la dependencia de plataformas como Meta y Google.

Al cruzar ambos análisis, surge una conclusión estratégica clara. Las oportunidades del macroentorno (tecnología accesible, consumidor digitalizado y baja competencia local) se ven condicionadas por un conjunto de barreras que se repiten tanto en el PESTEL como en Porter: la sensibilidad al precio, la desconfianza en los resultados y la cultura de autogestión del empresario local. Lo relevante es que estas barreras no son obstáculos insalvables, sino que apuntan todas hacia una misma solución. Una propuesta de valor basada en la cercanía territorial, precios accesibles, acompañamiento cercano y, sobre todo, la demostración constante de resultados medibles permite responder simultáneamente a la exigencia del cliente, diferenciarse frente a posibles nuevos competidores y superar a la autogestión como alternativa.

En resumen, el entorno ofrece una ventana de oportunidad concreta para el proyecto, sustentada en una demanda latente y una competencia local todavía débil. El éxito dependerá de la capacidad de la agencia para entrar rápido al mercado, construir confianza desde los primeros clientes y consolidar una cartera leal que actúe como barrera frente a la incertidumbre política y la eventual llegada de nuevos competidores. Estas conclusiones constituyen la base sobre la cual se construye la propuesta estratégica desarrollada en el capítulo siguiente.

3.3 Resultados del levantamiento de datos.

A partir de la realización de entrevistas semiestructuradas a dueños y administradores de micro y pequeñas empresas de la comuna de Melipilla, pertenecientes a distintos rubros como servicios, comercio, gastronomía, transporte, tecnología y emprendimientos independientes, fue posible identificar patrones consistentes en relación con el nivel de digitalización, el uso de herramientas tecnológicas y la percepción del marketing digital en el contexto local.

En primer lugar, se observa que la mayoría de los negocios cuenta con algún tipo de presencia digital, principalmente a través de redes sociales como Instagram, Facebook o herramientas de mensajería como WhatsApp. Sin embargo, esta presencia se caracteriza por ser básica y poco estructurada, ya que en la mayoría de los casos no existe planificación estratégica ni objetivos definidos. La gestión de estos canales suele recaer directamente en los propios dueños, lo que limita su desarrollo. En este sentido, uno de los entrevistados señaló que *"no tengo tiempo para tener redes sociales"*, reflejando una de las principales barreras operativas detectadas.

En relación con los canales de captación de clientes, se identifica un predominio significativo del boca a boca y del uso de WhatsApp como principal medio de contacto. Incluso en negocios que cuentan con redes sociales o página web, estos canales no necesariamente constituyen la principal fuente de clientes, evidenciando una baja efectividad de las estrategias digitales actuales o su uso limitado. Este fenómeno es especialmente evidente en

comercios tradicionales, donde el cliente continúa privilegiando la experiencia presencial, reforzando la idea de que *"el melipillano es más de visitar el local en físico"*.

Por otra parte, el uso de herramientas más avanzadas, como publicidad digital pagada, comercio electrónico o automatización de procesos, es limitado y en muchos casos esporádico. Aquellos negocios que han implementado acciones de marketing digital han obtenido resultados positivos en términos de visibilidad, como aumento de seguidores o interacción, pero no necesariamente en ventas, lo que genera una percepción de baja efectividad de estas herramientas.

Respecto a la percepción del marketing digital, existe un reconocimiento generalizado de su importancia para el crecimiento del negocio. Diversos entrevistados coinciden en que *"hoy en día lo digital es lo que mueve todo"*, aunque esta valoración no siempre se traduce en acciones concretas. Esta contradicción evidencia una brecha entre la conciencia de su relevancia y su implementación práctica.

En cuanto a las principales dificultades, destacan la falta de tiempo, el desconocimiento técnico y las limitaciones económicas. Muchos entrevistados manifiestan no contar con los recursos necesarios para gestionar adecuadamente sus canales digitales o contratar servicios especializados. Asimismo, se identifican barreras asociadas a la confianza y al riesgo percibido, reflejadas en afirmaciones como *"me da miedo invertir"* o *"si alguien lo hiciera por mí..."*, lo que evidencia una disposición condicionada hacia la externalización de estos servicios.

Adicionalmente, se observa que algunos negocios presentan necesidades que van más allá del marketing digital, incluyendo herramientas de gestión interna como control de inventario,

organización de ventas o integración de sistemas, lo que sugiere un nivel de digitalización general aún rudimentario.

Finalmente, se detecta un interés significativo por parte de los empresarios en recibir apoyo en áreas como gestión de redes sociales, publicidad digital, desarrollo de páginas web y automatización de procesos. Este interés se encuentra condicionado principalmente por factores como el precio, la obtención de resultados concretos en el corto plazo y la confianza en el proveedor, destacando la importancia de ofrecer soluciones accesibles, medibles y adaptadas al contexto local.

3.4 Diagnóstico de brechas digitales en Melipilla.

A partir del análisis de la información obtenida en las entrevistas, se identifican diversas brechas estructurales que afectan la adopción de herramientas digitales por parte de las Pymes en la comuna de Melipilla, limitando su competitividad en un entorno cada vez más digitalizado.

En primer lugar, se evidencia una **brecha de gestión estratégica digital**. Si bien muchos negocios cuentan con presencia en redes sociales o canales digitales, estos son utilizados de manera informal y sin planificación. La ausencia de estrategias definidas, calendarios de contenido y métricas de desempeño impide aprovechar el potencial de estas herramientas, reduciendo su impacto en la captación de clientes.

En segundo lugar, se identifica una **brecha en los canales de adquisición de clientes**, caracterizada por una fuerte dependencia del boca a boca y de herramientas de mensajería directa como WhatsApp. Esta situación limita la capacidad de los negocios para escalar sus

operaciones y acceder a nuevos segmentos de mercado, manteniendo su crecimiento restringido a un entorno local y presencial.

Además, se detecta una **brecha de conversión digital**, donde, a pesar de existir presencia en redes sociales o páginas web, estas no logran traducirse efectivamente en ventas. En muchos casos, las plataformas digitales son utilizadas únicamente como vitrinas o catálogos, sin una estrategia orientada a la generación de ingresos, lo que reduce su impacto comercial.

Otra dimensión relevante corresponde a la **brecha de conocimiento y capacidades técnicas**, donde los empresarios reconocen la importancia del marketing digital, pero carecen de las habilidades necesarias para implementarlo de manera efectiva. Esta situación se traduce en un uso limitado de herramientas como publicidad digital, segmentación de audiencias y análisis de datos.

Adicionalmente, se identifica una **brecha de recursos y tiempo**, donde los dueños de las Pymes deben asumir múltiples funciones dentro del negocio, dificultando la dedicación necesaria para gestionar adecuadamente los canales digitales. Esto se traduce en una baja frecuencia de publicación, escasa interacción con clientes y pérdida de oportunidades comerciales.

Se observa también una **brecha de confianza y percepción de riesgo**, donde existe desconfianza a la inversión en marketing digital debido a la incertidumbre respecto a los resultados. Esta situación se refleja en la necesidad de contar con servicios que ofrezcan resultados claros, medibles y visibles en el corto plazo.

Por otra parte, se identifica una **brecha de integración tecnológica**, donde los negocios no solo presentan dificultades en el ámbito del marketing digital, sino también en la incorporación de herramientas de gestión interna, como sistemas de inventario, organización de ventas o automatización de procesos, lo que limita su eficiencia operativa.

Por último, se evidencia una **brecha cultural y de adaptación al entorno digital**, donde el comportamiento del consumidor local y la percepción de los empresarios influyen en la velocidad de adopción tecnológica. En este contexto, el comercio tradicional continúa teniendo un peso relevante, lo que exige estrategias híbridas que integren tanto lo digital como lo presencial.

En conjunto, estas brechas configuran un escenario donde existe una oportunidad clara para el desarrollo de una agencia de marketing digital orientada al mercado local, capaz de ofrecer soluciones accesibles, cercanas y enfocadas en resultados concretos, contribuyendo así a la transformación digital del ecosistema empresarial de la comuna de Melipilla.

3.5 Análisis FODA

A modo de síntesis del diagnóstico y como puente hacia el diseño de la propuesta estratégica, se presenta a continuación un análisis FODA que integra los hallazgos del levantamiento de datos, el análisis del entorno (PESTEL y cinco fuerzas de Porter) y las brechas digitales detectadas. Esta herramienta permite ordenar los factores internos; fortalezas y debilidades propias del proyecto y los factores externos; oportunidades y amenazas del entorno, que condicionan la viabilidad de la agencia, sirviendo de base para las decisiones estratégicas desarrolladas en el capítulo siguiente.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Conocimiento profundo del mercado local y cercanía territorial con el cliente melipillano. - Estructura de costos liviana y flexible basada en modelo unipersonal con freelancers. - Propuesta de valor orientada a resultados medibles y precios accesibles. - Especialización en Pymes, segmento desatendido por agencias de mayor escala.	- Marca nueva y sin reputación ni cartera de clientes establecida al inicio. - Dependencia inicial de una sola persona para múltiples funciones críticas. - Capacidad operativa limitada para atender un crecimiento acelerado de la demanda. - Dependencia de la calidad y disponibilidad de colaboradores freelance externos.
OPORTUNIDADES	**AMENAZAS**
- Alta brecha digital en las Pymes locales, que constituye una demanda potencial amplia. - Oferta limitada de agencias especializadas a nivel local. - Consumidor local crecientemente digitalizado en sus hábitos de compra. - Existencia de fondos públicos de apoyo al emprendimiento (SERCOTEC, CORFO).	- Baja barrera de entrada que facilita la aparición de nuevos competidores. - Autogestión de redes por parte de los propios empresarios como sustituto del servicio. - Desconfianza cultural del empresario local hacia los servicios de marketing digital. - Alta sensibilidad al precio y estrechez presupuestaria de las Pymes ante ciclos económicos adversos.

Del cruce de estos factores se desprenden las orientaciones estratégicas que guían la propuesta. La combinación de las fortalezas de cercanía y especialización con la oportunidad de una demanda amplia y desatendida sustenta la estrategia de posicionamiento local. Frente a la amenaza de la desconfianza cultural y la autogestión, la agencia responde con una propuesta orientada a resultados medibles y mecanismos de fidelización que construyen confianza. Las debilidades asociadas a la estructura unipersonal se mitigan mediante la incorporación progresiva de personal y el aprovechamiento de fondos públicos de apoyo, mientras que la baja barrera de entrada obliga a consolidar rápidamente una cartera de clientes leales que actúe como barrera reputacional.

4. Diseño de la Propuesta Estratégica.

4.1 Definición del Modelo de Negocio.

Con el objetivo de estructurar de manera integral la propuesta de negocio, se utiliza el modelo Canvas, desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2010), el cual permite describir los elementos clave que componen el funcionamiento de una organización, facilitando la comprensión de cómo esta crea, entrega y captura valor.

La elección de este modelo se fundamenta en que el presente proyecto corresponde al diseño de un plan de negocio aplicado, orientado a la creación de una agencia de marketing digital en un contexto local definido. A diferencia del modelo Lean Canvas, el cual se enfoca principalmente en la validación temprana de ideas bajo condiciones de alta incertidumbre, el modelo Canvas resulta más adecuado para este proyecto, dado que la problemática y la oportunidad de mercado ya han sido previamente identificadas y validadas a través del diagnóstico y las entrevistas realizadas.

A continuación se presenta, a modo de síntesis visual, el modelo de negocio completo estructurado según los nueve bloques del lienzo Canvas. Cada uno de estos bloques se desarrolla en detalle en los apartados siguientes.

Figura N° 1: Modelo de Negocio Canvas de la Agencia

<table>
<tr>
<td rowspan="2">Socios Clave

Freelancers de diseño y contenido; plataformas (Meta, Google); redes locales de emprendimiento y comercio.</td>
<td>Actividades Clave

Gestión de redes, creación de contenido, campañas de pauta, análisis de KPIs y seguimiento de clientes.</td>
<td rowspan="2">Propuesta de Valor

Marketing digital simple, accesible y orientado a resultados medibles para el comercio local. Diferenciación por cercanía territorial y conocimiento del mercado melipillano.</td>
<td>Relación con Clientes

Cercana y de largo plazo. Acompañamiento continuo, reuniones periódicas y reportes mensuales basados en confianza y transparencia.</td>
<td rowspan="2">Segmentos de Clientes

Micro y pequeñas empresas de Melipilla, foco B2C (comercio, servicios, gastronomía), sin excluir B2B con necesidades similares.</td>
</tr>
<tr>
<td>Recursos Clave

Conocimiento en marketing digital; capital humano; acceso a Meta Ads y Google Ads; equipos y conectividad.</td>
<td>Canales

Visitas presenciales (prospección), Instagram y Facebook, WhatsApp Business, web institucional y recomendaciones entre empresarios.</td>
</tr>
<tr>
<td colspan="2">Estructura de Costos

Pagos a freelancers, retiro del fundador, cotizaciones, suscripción a herramientas digitales, publicidad propia y contingencia. Estructura liviana, sin infraestructura física de gran escala.</td>
<td colspan="3">Fuentes de Ingreso

Planes mensuales recurrentes (retainer): Plan Inicio $110.000, Plan Crecimiento $160.000 y Plan Consolidación $250.000 (netos). Servicios puntuales (web, campañas, branding) como línea futura sin peso financiero en la proyección.</td>
</tr>
</table>

Fuente: Elaboración propia sobre la base del modelo de Osterwalder y Pigneur (2010).

Segmentos de Clientes

El segmento objetivo está compuesto por micro y pequeñas empresas de la comuna de Melipilla, abarcando rubros como comercio minorista, servicios personales, gastronomía y emprendimientos tanto digitales como tradicionales. Estas empresas se caracterizan por presentar un bajo nivel de digitalización, limitada estrategia de marketing y alta dependencia de canales tradicionales de captación de clientes. Se establece como foco prioritario aquellas Pymes orientadas al consumidor final (B2C), debido a su mayor necesidad de visibilidad y

captación de clientes, sin excluir empresas de tipo B2B que presenten requerimientos similares en materia de digitalización.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor se centra en ofrecer servicios de marketing digital adaptados a la realidad local, con un enfoque práctico, accesible y orientado a resultados concretos y medibles. Siguiendo el enfoque de Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014) para el diseño de propuestas de valor, esta se construye a partir de las tareas, frustraciones y expectativas concretas identificadas en el diagnóstico, más que de una oferta genérica de servicios. La agencia busca simplificar el marketing digital para las Pymes, aumentar su visibilidad, mejorar la captación de clientes y entregar soluciones personalizadas según el rubro de cada negocio. Su principal elemento diferenciador es la cercanía territorial y la comprensión profunda del mercado local, aspectos que las agencias externas o de mayor escala no logran replicar.

Canales

La agencia llegará a sus clientes a través de una combinación de canales directos y digitales. El contacto presencial mediante visitas a negocios locales será el canal principal de prospección, complementado por la presencia activa en redes sociales como Instagram y Facebook, el uso de WhatsApp Business como medio de atención y seguimiento, y una página web institucional que respalde la credibilidad de la agencia. Adicionalmente, las recomendaciones entre empresarios locales constituirán un canal relevante de captación, coherente con la cultura comercial de la comuna.

Relación con Clientes

La relación con los clientes será personalizada, cercana y orientada al largo plazo, buscando posicionarse como un aliado estratégico del negocio más que como un proveedor externo. Se priorizará el acompañamiento continuo mediante reuniones periódicas de seguimiento y entrega de reportes mensuales de resultados, generando una relación basada en la confianza y la transparencia, aspectos valorados especialmente por el perfil del empresario local.

Fuentes de Ingreso

Los ingresos se generarán principalmente a través de planes mensuales de gestión de redes sociales y publicidad digital, bajo un modelo de retainer que asegure ingresos recurrentes y estables, para optar por cualquiera de los planes mensuales propuestos, todas las y los proyectos deberán pasar por un diagnóstico para aclarar cuáles son sus necesidades y cómo cumplir con esas necesidades. A futuro, se ofrecerán servicios puntuales como desarrollo de páginas web, campañas específicas, branding y asesorías estratégicas, permitiendo diversificar las fuentes de ingreso y adaptarse a distintos niveles de inversión por parte de los clientes, al ser lineamientos futuros, serán servicios sin peso financiero.

Recursos Clave

Los principales recursos del negocio son el conocimiento especializado en marketing digital y el capital humano capacitado en áreas de estrategia, diseño y creación de contenido. A nivel tecnológico, se requiere acceso a plataformas publicitarias como Meta Ads y Google Ads,

herramientas de gestión y análisis de datos, además de infraestructura básica como equipos computacionales y conectividad. Estos recursos, combinados, permiten entregar un servicio de calidad con una estructura de costos eficiente.

Actividades Clave

Las actividades centrales de la agencia comprenden la gestión de redes sociales, la creación de contenido, el diseño y optimización de campañas publicitarias, el análisis de resultados mediante indicadores de desempeño (KPIs) y la atención y seguimiento de clientes. Estas actividades se desarrollarán de manera continua y coordinada, asegurando la calidad del servicio y el cumplimiento de los compromisos adquiridos con cada cliente.

Socios Clave

Los principales socios estratégicos de la agencia incluyen diseñadores y creadores de contenido freelance, proveedores de herramientas tecnológicas y plataformas digitales, así como redes locales de emprendimiento y comercio. Estas alianzas permiten ampliar la capacidad operativa de la agencia sin incrementar significativamente su estructura de costos fijos, aportando flexibilidad y especialización en áreas complementarias.

Estructura de Costos

La estructura de costos del negocio se caracteriza por ser relativamente baja en comparación con otros modelos empresariales, dado que no requiere infraestructura física de gran escala. Los principales costos corresponden a pagos de freelancers, retiros del fundador, suscripción a herramientas digitales y software de gestión, inversión en publicidad propia de la agencia y costos operativos básicos. Esta estructura permite mantener márgenes adecuados incluso en etapas iniciales de operación, facilitando la viabilidad financiera del proyecto.

4.2 Cartera de Servicios y Propuesta de Valor.

A partir del diagnóstico realizado, se identificó que las micro y pequeñas empresas de la comuna de Melipilla presentan brechas significativas en el uso estratégico de herramientas digitales, así como limitaciones en tiempo, conocimiento técnico y recursos para gestionar su presencia online. En este contexto, la agencia estructura su cartera de servicios en función de las necesidades concretas detectadas, ofreciendo soluciones prácticas, accesibles y orientadas a resultados, adaptadas a la realidad del comercio local y diferenciadas por su enfoque territorial y cercanía con el cliente.

Gestión de Redes Sociales

La gestión de redes sociales constituye el servicio principal de la agencia, orientado a aquellas Pymes que cuentan con presencia digital básica pero carecen de una estrategia estructurada. Este servicio incluye la creación y planificación de contenido, la publicación periódica en las plataformas correspondientes, el diseño de piezas gráficas y la gestión de mensajes y

comentarios. El objetivo es garantizar una presencia digital activa, coherente y profesional, que permita al negocio conectar con su audiencia de manera efectiva y constante.

Publicidad Digital

El servicio de publicidad digital está orientado a maximizar el alcance y la captación de clientes mediante campañas pagadas en plataformas como Meta Ads y Google Ads. Incluye la creación y configuración de campañas, la segmentación del público objetivo, la optimización continua de los anuncios y la entrega de reportes de resultados. Este servicio responde directamente a la necesidad detectada de generar impacto comercial medible en el corto plazo, reduciendo la percepción de riesgo asociada a la inversión en marketing digital.

Asesoría y Estrategia Digital

Este servicio está orientado a empresarios que requieren orientación antes de iniciar acciones concretas de marketing digital. Incluye el diagnóstico del negocio, la definición del público objetivo, la planificación de marketing y la recomendación de herramientas adecuadas según el rubro y los recursos disponibles. Su propósito es entregar una hoja de ruta clara que permita al cliente tomar decisiones informadas respecto a su inversión digital.

4.3 Estrategia de Marketing y Posicionamiento de la Agencia.

La estrategia de marketing de la agencia busca posicionarla como un proveedor de servicios digitales cercano, accesible y especializado en las necesidades de las micro y pequeñas empresas de la comuna de Melipilla. En un contexto donde existe desconfianza hacia este tipo de servicios y una alta sensibilidad al precio, la estrategia se centra en generar credibilidad, demostrar resultados y establecer relaciones de largo plazo con los clientes.

Posicionamiento

La agencia se posicionará bajo el concepto de ser una agencia de marketing digital cercana, orientada a resultados y especializada en Pymes locales. Este posicionamiento busca diferenciarse de entidades más grandes o externas, destacando el conocimiento profundo del mercado melipillano, la cercanía con el cliente y la comprensión de las necesidades reales del comercio local. El elemento central del posicionamiento es la capacidad de entregar resultados concretos y medibles, aspecto especialmente valorado por un mercado que históricamente ha desconfiado de los servicios digitales.

Estrategia de Diferenciación

La diferenciación de la agencia se sustenta en cuatro pilares fundamentales que la distinguen de competidores externos o de mayor escala. El primero es el enfoque local, que implica un conocimiento profundo del comportamiento del consumidor melipillano y de las dinámicas propias del comercio de la comuna. El segundo es la simplicidad, orientada a ofrecer servicios claros, fáciles de entender y sin tecnicismos innecesarios, adaptados al perfil del

empresario local. El tercero es el acompañamiento, que se traduce en una relación cercana y continua con el cliente, más allá de la entrega del servicio. El cuarto es la orientación a resultados, mediante la medición constante del desempeño y la comunicación transparente de los indicadores obtenidos.

Estrategia de Captación de Clientes

Considerando el perfil del mercado objetivo, la captación de clientes se desarrollará mediante una combinación de canales tradicionales y digitales. El contacto directo, a través de visitas presenciales a negocios locales y presentaciones personalizadas de los servicios, constituirá el canal principal de prospección, dado que responde a la cultura comercial de la comuna donde la confianza se construye cara a cara. Complementariamente, se desarrollará una presencia activa en redes sociales como Instagram, TikTok y Facebook, publicando contenido educativo, casos de éxito y demostraciones de resultados que permitan generar credibilidad de manera orgánica. WhatsApp Business funcionará como el canal principal de atención y seguimiento, ofreciendo respuesta rápida y personalizada a cada cliente potencial. Finalmente, las recomendaciones entre empresarios locales representan una estrategia fundamental en el contexto de Melipilla, donde el boca a boca tiene un peso significativo en las decisiones comerciales. Por ello, la satisfacción de cada cliente será tratada como una prioridad estratégica, convirtiendo a los clientes actuales en el principal canal de difusión de la agencia.

Estrategia de Precios

Considerando la sensibilidad al precio detectada en el mercado, se implementará una estrategia de precios accesibles basada en planes mensuales escalables, ajustados al tamaño y las necesidades de cada negocio. La estructura de cobro será clara y transparente, estableciendo una relación directa entre el precio pagado y los resultados obtenidos. Con esto se busca reducir las barreras de entrada y facilitar la adopción del servicio por parte del microempresario local, eliminando la percepción de riesgo asociada a la inversión en marketing digital.

Estrategia de Fidelización

La estrategia de fidelización de la agencia se basa en mantener relaciones duraderas con los clientes, donde estos puedan ver de manera concreta los resultados de los servicios contratados. Dado que el mercado objetivo está compuesto por empresarios locales que en muchos casos desconfían del marketing digital o tienen dudas sobre su efectividad, la clave para retenerlos no está solo en hacer bien el trabajo, sino en demostrar constantemente que ese trabajo genera impacto real en su negocio. El principal mecanismo de fidelización será la entrega de reportes mensuales de resultados, en los cuales se presentarán los indicadores clave de desempeño (KPIs) acordados con cada cliente, tales como alcance, interacciones, generación de leads y evolución de la presencia digital. Complementariamente, se realizarán reuniones periódicas de seguimiento con una frecuencia mínima mensual, orientadas a revisar avances, ajustar estrategias y alinear las acciones con los objetivos del negocio del cliente, fortaleciendo el vínculo entre la agencia y el empresario y posicionándola como un aliado activo en su crecimiento.

4.4 Estructura Organizacional y Operativa

Estructura Legal

La agencia se constituirá como una Sociedad por Acciones (SpA), figura jurídica que permite operar de manera formal desde el inicio con una estructura simple y flexible, adecuada para un negocio unipersonal en etapa de lanzamiento. La elección de la SpA por sobre la EIRL responde a su mayor versatilidad para incorporar socios o inversionistas en el futuro, sin necesidad de disolver y reconstituir la sociedad, lo que otorga al negocio una proyección de crecimiento más amplia. La constitución se realizará a través del portal de Registro de Empresas y Sociedades del Ministerio de Economía, sin costo asociado, cumpliendo con las obligaciones tributarias correspondientes ante el Servicio de Impuestos Internos (SII), incluyendo el inicio de actividades en el giro de servicios de publicidad y marketing.

Estructura Organizacional

En su etapa inicial, la agencia operará bajo un modelo unipersonal, donde el fundador asumirá de manera integral las funciones de dirección general, gestión comercial, planificación estratégica y atención al cliente. Este modelo responde a la necesidad de mantener una estructura de costos fijos reducida durante los primeros meses de operación, priorizando la validación del modelo de negocio y la captación de los primeros clientes antes de escalar la estructura del equipo.

Para las funciones operativas de producción —diseño gráfico, creación de contenido, desarrollo web y gestión de pauta publicitaria— se trabajará con una red de colaboradores freelance contratados según demanda. Este esquema permite a la agencia ofrecer una cartera

de servicios amplia y de calidad sin incurrir en los costos fijos asociados a contrataciones permanentes, manteniendo al mismo tiempo la flexibilidad necesaria para adaptarse al volumen de trabajo en cada período.

A medida que la agencia consolide su cartera de clientes y alcance un nivel de ingresos estable, se contempla la incorporación progresiva de personal de apoyo, comenzando por un perfil de community manager o diseñador gráfico a tiempo parcial, con miras a escalar hacia un equipo más estructurado en el mediano plazo.

Estructura Operativa

La operación de la agencia se desarrollará de manera completamente remota, prescindiendo de oficina física durante la etapa inicial. Esta decisión responde tanto a criterios de eficiencia en costos como a la naturaleza digital del negocio, que no requiere infraestructura física para la prestación de sus servicios. Las reuniones con clientes se realizarán de forma presencial en sus propios establecimientos o mediante videollamada, según la preferencia de cada cliente.

La gestión operativa se organizará en torno a tres procesos centrales. El primero corresponde a la incorporación de clientes, que incluye el diagnóstico inicial del negocio, la definición de objetivos y KPIs, y la firma del contrato de servicios. El segundo es la ejecución mensual del servicio, que comprende la planificación de contenido, la coordinación con freelancers, la supervisión de la producción, la publicación y gestión de campañas, y el monitoreo de resultados. El tercero es el seguimiento y fidelización, que abarca la elaboración del reporte

mensual de resultados y la reunión de seguimiento con el cliente para revisar avances y ajustar la estrategia.

Para la gestión de estos procesos se utilizarán herramientas digitales de bajo costo o gratuitas, tales como Notion o Trello para la organización de tareas, Google Workspace para la comunicación y almacenamiento de archivos, Meta Business Suite y Google Ads para la gestión de campañas, y Canva Pro para la producción de contenido gráfico.

4.5 Cronograma de Implementación

La puesta en marcha de la agencia se organiza en un cronograma de implementación estructurado en cuatro fases distribuidas a lo largo de los primeros doce meses de operación. Este plan busca ordenar las actividades críticas del lanzamiento, asignándolas a ventanas temporales concretas que permiten al fundador secuenciar los esfuerzos de constitución legal, captación comercial, ejecución operativa y consolidación. La siguiente carta Gantt resume las principales actividades y su distribución temporal por trimestres.

Actividad	Trim. 1	Trim. 2	Trim. 3	Trim. 4
Constitución SpA e inicio de actividades ante el SII	■			
Postulación a Capital Semilla SERCOTEC	■			
Desarrollo de marca propia y presencia digital de la agencia	■	■		
Prospección y cierre de primeros clientes	■	■	■	■
Ejecución de servicios y gestión de cartera	■	■	■	■
Incorporación de practicante (apoyo operativo)		■	■	■
Implementación de mecanismos de fidelización (reportes y reuniones)		■	■	■
Evaluación de resultados y ajuste estratégico			■	■

Nota: las celdas sombreadas indican los trimestres en que cada actividad se encuentra activa. La prospección y la ejecución de servicios se mantienen de manera permanente a lo largo de todo el primer año.

5. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA

5.1 Estructura de Financiamiento e Inversión Inicial

La agencia se financiará mediante una estructura mixta que combina capital propio del fundador con financiamiento externo no reembolsable, lo que permite mantener la empresa libre de pasivos financieros desde su constitución. El capital propio corresponde a $2.000.000 aportados directamente por el fundador, equivalente al 67% de la inversión total. El financiamiento complementario proviene del programa Capital Semilla de SERCOTEC, organismo dependiente del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, cuyo concurso regional otorga subsidios no reembolsables de entre $1.000.000 y $3.000.000 a emprendimientos en etapa inicial. Para esta propuesta se considera un aporte de $1.000.000, equivalente al 33% restante de la inversión total. En caso de no obtener dicho financiamiento, se contempla como alternativa un crédito de consumo personal por el mismo monto, con una tasa estimada de 1,8% mensual, cuyo costo financiero ascendería a aproximadamente $18.000 mensuales durante el período de amortización.

La inversión inicial total asciende a $3.000.000, distribuidos de la siguiente manera: $600.000 destinados a equipamiento computacional y accesorios necesarios para la operación; $51.000 correspondientes a suscripciones de herramientas digitales del primer mes; $0 por concepto de constitución de la Sociedad por Acciones (SpA), dado que el trámite se realiza de forma gratuita a través del portal del Ministerio de Economía; y $2.349.000 destinados al fondo de operación, cuya función es cubrir el déficit de caja proyectado durante los primeros meses de funcionamiento, así como mantener un colchón de contingencia ante imprevistos operativos.

5.2 Supuestos del Modelo Financiero

El modelo financiero se construye sobre un conjunto de supuestos elaborados a partir del diagnóstico de mercado, el perfil del cliente objetivo y las condiciones operativas de una agencia de marketing digital en etapa inicial. Todos los precios se expresan en pesos chilenos y corresponden a valores netos, a los que se aplica el Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 19% para obtener el precio final que paga el cliente.

Estructura de planes y precios: La agencia ofrece tres planes de servicio orientados a distintos niveles de madurez digital del cliente. El Plan Inicio, a $110.000 netos mensuales ($130.900 con IVA), incluye la gestión de una red social con ocho publicaciones mensuales y entrega de reporte. El Plan Crecimiento, a $160.000 netos ($190.400 con IVA), abarca dos redes sociales, dieciséis publicaciones, reporte mensual y reunión de seguimiento. El Plan Consolidación, a $250.000 netos ($297.500 con IVA), contempla gestión integral, pauta publicitaria, reporte y reunión mensual. Los tres planes contemplan un descuento del 10% para clientes que contraten en modalidad anual, con el compromiso de mantener el precio congelado durante los doce meses contratados. Adicionalmente, se implementará una estrategia de penetración de mercado con precios de lanzamiento durante los primeros seis meses de operación, con alzas graduales cada seis meses para clientes nuevos y renovaciones.

Ticket promedio ponderado: Se estima una distribución de clientes de 60% en Plan Inicio, 30% en Plan Crecimiento y 10% en Plan Consolidación, con un 30% de clientes en modalidad anual y un 70% en modalidad mensual. Esta distribución conservadora resulta en un ticket promedio ponderado de aproximadamente $134.830 netos por cliente mensual

durante el primer semestre, incrementándose progresivamente a medida que suben los precios y los clientes migran a planes superiores.

Costos fijos mensuales: Los costos fijos base ascienden a $101.000 mensuales, correspondientes a herramientas digitales (Canva Pro $15.000, Metricool $20.000, Google Workspace $8.000, dominio y hosting $8.000) y publicidad propia de la agencia ($50.000). A estos se suma el retiro mensual del fundador de $200.000 durante los primeros tres meses y $400.000 desde el cuarto mes en adelante, más cotizaciones previsionales estimadas en $80.000 mensuales y un fondo de contingencia de $200.000 mensuales para cubrir imprevistos operativos.

Costos variables: El costo variable principal corresponde a la contratación de colaboradores freelance para la producción de contenido y diseño, estimado en $70.000 por cliente mensual. Sobre este costo se aplica una retención de honorarios del 13,75%, conforme a la normativa tributaria vigente. Desde el cuarto mes de operación se incorpora un practicante con una asignación mensual de $180.000, cuya contratación anticipada responde a la necesidad de contar con apoyo operativo antes de que la carga de trabajo se vuelva inmanejable para el fundador.

Crecimiento de clientes: Se proyecta iniciar el primer mes con un cliente, creciendo progresivamente hasta alcanzar 18 clientes al cierre del año 1. Esta curva de crecimiento refleja la naturaleza de un negocio que parte sin cartera ni reputación establecida, donde los primeros meses se dedican intensamente a la prospección y cierre de contratos. Se incorpora una tasa de abandono (churn) anual del 15%, consistente con el perfil de microempresario local que puede discontinuar el servicio ante resultados no inmediatos o presiones de caja propias de su negocio.

5.3 Estructura Tributaria

El modelo financiero incorpora de manera íntegra la carga tributaria asociada a la operación de una SpA bajo el régimen tributario Pro-Pyme, contemplando los siguientes componentes. En primer lugar, el Impuesto al Valor Agregado (IVA) del 19% se aplica sobre todos los servicios facturados. La agencia genera IVA débito mensual sobre sus ingresos y recupera IVA crédito fiscal por un monto fijo estimado de $19.190 mensuales, correspondiente al IVA soportado en la adquisición de herramientas digitales (Canva Pro, Metricool, Google Workspace, dominio y hosting, y publicidad propia). La diferencia entre el débito y el crédito constituye el IVA neto a declarar y pagar mensualmente al Servicio de Impuestos Internos (SII). En segundo lugar, se considera el Pago Provisional Mensual (PPM) equivalente al 1% de los ingresos netos mensuales, el cual opera como anticipo del Impuesto a la Renta anual. En tercer lugar, sobre los honorarios pagados a colaboradores freelance se aplica una retención del 13,75%, conforme a la normativa vigente para boletas de honorarios. Por último, sobre las utilidades anuales positivas se aplica el Impuesto de Primera Categoría con tasa del 25%, correspondiente al régimen Pro-Pyme, el cual se incorpora en la proyección a cinco años a partir del primer ejercicio con resultado positivo.

5.4 Flujo de Caja Proyectado - Año 1

Durante el primer año de operación, la agencia atraviesa una etapa inicial de déficit esperado y planificado, financiado íntegramente por el fondo de operación constituido como parte de la inversión inicial. Este comportamiento es propio de negocios de servicios en etapa de lanzamiento, donde los ingresos crecen de manera progresiva mientras los costos fijos se mantienen relativamente constantes desde el inicio.

Los primeros tres meses registran los déficits más elevados, dado que los ingresos son mínimos y el retiro del fundador se mantiene en $200.000 mensuales como medida de resguardo del fondo operacional. A partir del cuarto mes se incorpora el practicante, lo que aumenta levemente los costos, pero permite sostener el crecimiento en la cartera de clientes sin comprometer la calidad del servicio. El punto de equilibrio operacional mensual, definido como el primer mes en que el resultado neto es positivo, se alcanza en torno al segundo semestre del año 1, una vez que la cartera supera los diez clientes activos y los ingresos comienzan a cubrir la totalidad de los costos fijos, variables y tributarios de ese mes. No obstante, dado que los primeros meses acumulan un déficit relevante durante la fase de construcción de cartera, el resultado del año 1 completo es negativo, y el fondo operacional de $2.349.000 constituido con la inversión inicial se utiliza de manera decreciente a lo largo del año para sostener la operación. Esta situación es habitual en negocios de servicios en etapa de lanzamiento y se revierte a partir del segundo año, cuando el resultado anual pasa a ser positivo.

5.5 Proyección a Cinco Años

La proyección financiera a cinco años se construye bajo el supuesto de incorporación de nuevos clientes cada año, descontando una tasa de abandono anual del 15% sobre la cartera activa. El crecimiento de precios se aplica de forma gradual cada seis meses sobre clientes nuevos y renovaciones, mientras los clientes con contrato anual vigente mantienen su precio congelado durante el período contratado. En cuanto a la estructura de equipo, se contempla la incorporación de un segundo practicante en el año 2 al superar los veinte clientes activos, y un colaborador part time en el año 3 al superar los treinta y cinco clientes, con un costo de $280.000 mensuales. Sobre las utilidades anuales positivas se aplica el Impuesto de Primera Categoría con tasa del 25% bajo el régimen Pro Pyme.

La proyección muestra una tendencia de crecimiento sostenido en ingresos y resultados netos, con mejora progresiva en los márgenes a medida que los precios se ajustan y la cartera de clientes se consolida. A partir del segundo año, la agencia opera con resultados netos positivos de forma consistente, lo que permite al fundador incrementar gradualmente su retiro y fortalecer la estructura operativa del negocio.

5.6 Indicadores de Viabilidad Financiera

Para evaluar la viabilidad financiera del proyecto se utilizan los indicadores estándar de evaluación de inversiones, calculados sobre la proyección de flujos netos a cinco años con una tasa de descuento del 12% anual, considerada conservadora y representativa del costo de oportunidad del capital en un emprendimiento de este tipo en Chile.

Valor Actual Neto (VAN): El VAN calculado sobre el escenario base, con una tasa de descuento del 12% anual y proyección de flujos netos a cinco años, asciende a $8.060.000 aproximadamente, lo que indica que el proyecto genera valor por sobre la inversión inicial descontada a la tasa exigida. En el escenario optimista el VAN se eleva de manera considerable, mientras que en el escenario pesimista resulta negativo, lo que evidencia que la viabilidad del proyecto depende de mantener niveles adecuados de captación y retención de clientes. Un VAN positivo en el escenario base es condición necesaria para concluir que el proyecto es financieramente viable y que la inversión se justifica en términos de retorno esperado.

Tasa Interna de Retorno (TIR): La Tasa Interna de Retorno corresponde a la tasa de descuento que hace que el Valor Actual Neto del proyecto sea igual a cero; es decir, representa la rentabilidad intrínseca que genera el proyecto sobre el capital invertido. El criterio de decisión establece que un proyecto es conveniente cuando su TIR es superior a la tasa de descuento exigida, ya que en ese caso el retorno generado supera el costo de oportunidad del capital. Calculada sobre los flujos netos del escenario base a cinco años, la TIR del proyecto asciende a aproximadamente 39% anual, cifra significativamente superior a la tasa de descuento del 12% utilizada en la evaluación. Esta diferencia confirma que, en el escenario

base, el proyecto no solo es viable, sino que ofrece un margen de holgura relevante frente al costo de oportunidad del capital. Con todo, la TIR es altamente sensible a los supuestos de captación y retención: en el escenario optimista supera holgadamente el 100% anual, mientras que en el escenario pesimista el proyecto no alcanza a recuperar la inversión en el horizonte de cinco años, lo que arroja un VAN negativo y define el umbral de riesgo que la gestión debe monitorear. Esta amplitud de resultados refleja la naturaleza de un negocio de baja inversión inicial, donde pequeñas variaciones en la cartera de clientes tienen un impacto proporcionalmente alto sobre la rentabilidad.

Período de Recuperación de la Inversión (Payback): El período de recuperación de la inversión inicial de $3.000.000 se estima en aproximadamente 3,3 años bajo el escenario base, lo que se encuentra dentro del horizonte de proyección de cinco años. Este indicador refleja el tiempo necesario para que los flujos netos acumulados igualen la inversión realizada, considerando la totalidad de los costos operativos, tributarios y de equipo proyectados.

Punto de Equilibrio Operacional: El punto de equilibrio operacional a nivel mensual se alcanza en torno al mes 8 del primer año, una vez que la cartera activa supera los diez clientes y los ingresos mensuales comienzan a cubrir la totalidad de los costos fijos, variables y tributarios del mes. No obstante, dado que los primeros meses acumulan déficit durante la fase de construcción de cartera, el resultado del primer año completo es todavía negativo, tornándose positivo a partir del segundo año. El fondo operacional constituido con la inversión inicial permite absorber ese déficit inicial sin comprometer la continuidad de la operación.

5.7 Análisis de Sensibilidad

Con el objeto de evaluar la robustez del modelo financiero ante distintas condiciones de mercado, se desarrolla un análisis de sensibilidad basado en tres escenarios: pesimista, base y optimista. Cada escenario modifica las variables clave de captación de clientes, tasa de churn y ticket promedio, manteniendo constante la estructura de costos e inversión inicial.

Escenario pesimista: Contempla una captación reducida, alcanzando 12 clientes al cierre del año 1. Se aplica una tasa de churn anual del 20%, un ticket promedio con crecimiento más lento que el base y una incorporación de nuevos clientes menor. Bajo este escenario, el VAN resulta negativo (aproximadamente −$7.800.000) y el proyecto no logra recuperar la inversión dentro del horizonte de cinco años, lo que delimita el umbral de riesgo: si la captación y la retención se deterioran de manera simultánea, el negocio deja de ser viable. Este resultado, lejos de invalidar el proyecto, evidencia la importancia crítica de la gestión comercial y de la fidelización en la etapa inicial.

Escenario base: Corresponde al escenario central del modelo, con 18 clientes al año 1, churn del 15%, ticket promedio normal e incorporación de 14 nuevos clientes anuales. Este escenario representa la proyección más probable según el diagnóstico de mercado y las condiciones operativas descritas a lo largo del presente plan de negocio.

Escenario optimista: Contempla una captación superior a la base, alcanzando 20 clientes al cierre del año 1, con churn del 10%, ticket promedio con crecimiento más acelerado e incorporación de más clientes nuevos por año. Bajo este escenario el VAN supera los $41.000.000 y la TIR excede el 100% anual, con un payback cercano a los 2 años. Este escenario representa condiciones favorables de mercado, posibles si la estrategia de

penetración de precios genera una adopción más rápida que la proyectada y el boca a boca se activa con mayor velocidad en la red comercial de Melipilla.

El análisis de sensibilidad concluye que el proyecto es financieramente viable en los escenarios base y optimista, en los que el VAN resulta positivo, mientras que en el escenario pesimista el VAN es negativo y la inversión no se recupera dentro del horizonte de cinco años. Este resultado permite identificar con claridad el umbral de riesgo del proyecto: su viabilidad depende de sostener niveles adecuados de captación y retención de clientes. Antes que debilitar la propuesta, este hallazgo refuerza el valor del análisis, al delimitar las condiciones bajo las cuales el plan de negocio deja de ser rentable y orientar así la gestión hacia las variables comerciales más críticas.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

El presente trabajo tuvo como objetivo diseñar un plan de negocio para la creación de una agencia de marketing digital orientada al comercio local de la comuna de Melipilla, respondiendo a la problemática identificada en torno a las brechas digitales que afectan la competitividad de las micro y pequeñas empresas de la zona. Con el diagnóstico, la propuesta estratégica y la evaluación económico-financiera ya desarrollados, es posible formular las siguientes conclusiones.

Cumplimiento de los objetivos de la investigación

Antes de exponer las conclusiones generales, se verifica el cumplimiento de cada uno de los objetivos específicos planteados al inicio del estudio, lo que permite confirmar que el objetivo general que era *diseñar un modelo de agencia de marketing digital que impulse la competitividad de las Pymes de Melipilla*, fue alcanzado de manera satisfactoria.

Respecto al primer objetivo específico, *diagnosticar el nivel de digitalización actual de las Pymes e identificar sus brechas*, se cumplió a través del levantamiento de datos realizado mediante ocho entrevistas semiestructuradas durante el primer semestre de 2026. El diagnóstico permitió identificar ocho brechas estructurales, entre ellas la de gestión estratégica digital, la de conversión, la de conocimiento técnico y la de confianza, sistematizadas en el capítulo de diagnóstico y sintetizadas en el análisis FODA.

Respecto al segundo objetivo específico, *analizar el entorno competitivo y la oferta de servicios existentes*, se cumplió mediante el análisis del entorno con las herramientas PESTEL y cinco fuerzas de Porter, complementadas con la matriz FODA. Este análisis determinó que la oferta local de servicios especializados es limitada y que existe un espacio de posicionamiento para una agencia de enfoque territorial, cercano y orientado a resultados.

Respecto al tercer objetivo específico, *diseñar la propuesta de valor y el modelo de negocio*, se cumplió mediante la aplicación del modelo Canvas y la definición de una cartera de servicios estructurada en tres planes escalables, junto con la definición de la estructura legal (SpA), organizacional y operativa de la agencia, expuestas en el capítulo de propuesta estratégica.

Respecto al cuarto objetivo específico, *desarrollar un plan de marketing y financiero que evalúe la viabilidad y rentabilidad del proyecto*, se cumplió mediante la estrategia de marketing y posicionamiento definida y la evaluación financiera a cinco años, que arrojó indicadores favorables en el escenario base (VAN de $8.060.000, TIR cercana al 39%, payback de 3,3 años) y un análisis de sensibilidad que permitió delimitar el umbral de riesgo del proyecto, mostrando que su viabilidad depende de sostener niveles adecuados de captación y retención de clientes.

En primer lugar, se confirma la existencia de una brecha digital estructural en el comercio local de Melipilla. El levantamiento de datos realizado durante el primer semestre de 2026 evidenció que, si bien la mayoría de los 8 establecimientos entrevistados cuenta con alguna forma de presencia digital, esta es **básica, irregular y carente de estrategia**. La gestión de canales digitales recae en los propios dueños, quienes carecen del tiempo, el conocimiento técnico y los recursos para desarrollarla de manera efectiva. Esta brecha no es

solo tecnológica, sino también estratégica y cultural, lo que refuerza la necesidad de una propuesta de acompañamiento que vaya más allá de la entrega de herramientas y que aborde activamente el proceso de adopción digital del empresario local.

En segundo lugar, la propuesta de valor diseñada responde de manera coherente a las necesidades detectadas en el diagnóstico. La agencia se posiciona como un aliado estratégico del comercio local, diferenciándose de proveedores externos mediante su enfoque territorial, la simplicidad de sus servicios y la orientación permanente a resultados concretos y medibles. Los planes de servicio diseñados (Inicio, Crecimiento y Consolidación) ofrecen una estructura escalable adaptada al perfil y capacidad de inversión de las micro y pequeñas empresas, reduciendo las barreras de entrada y facilitando la adopción progresiva del marketing digital. La estrategia de penetración de mercado con precios de lanzamiento, combinada con contratos anuales a precio congelado, responde directamente a la sensibilidad al precio y a la desconfianza detectada en el diagnóstico.

En tercer lugar, el modelo de negocio diseñado es financieramente viable bajo distintos escenarios de mercado. La evaluación económico-financiera demuestra que el proyecto genera un Valor Actual Neto (VAN) positivo de aproximadamente $8.060.000 en el escenario base, con una tasa de descuento del 12% anual, y aún mayor en el escenario optimista. En el escenario pesimista, en cambio, el VAN resulta negativo, lo que muestra que la viabilidad del proyecto está condicionada a alcanzar niveles adecuados de captación y retención de clientes. La inversión inicial de $3.000.000 financiada mediante capital propio del fundador y Capital Semilla SERCOTEC es recuperable dentro del horizonte de proyección a cinco años, con un período de payback estimado en 3,3 años bajo el escenario base. El resultado del primer año es negativo debido a la fase de construcción de cartera, tornándose positivo a partir del

segundo año, lo que es consistente con el perfil de un negocio de servicios en etapa de lanzamiento. El fondo operacional de $2.349.000 se mantiene positivo durante todo el primer año en el escenario base, gracias al fondo operacional constituido con la inversión inicial, lo que reduce el riesgo de quiebra de caja en la etapa de lanzamiento.

En cuarto lugar, la estructura operativa diseñada es adecuada para la etapa inicial del negocio. El modelo unipersonal con red de freelancers permite mantener costos fijos reducidos durante los primeros meses, validar el modelo de negocio antes de escalar la estructura del equipo e incorporar un practicante desde el cuarto mes para sostener el crecimiento operativo. Esta configuración es coherente con las características del mercado objetivo y con los principios de eficiencia financiera que deben regir un emprendimiento en etapa inicial.

En quinto y último lugar, el proyecto tiene una dimensión social relevante que trasciende su viabilidad económica. La agencia no solo responde a una oportunidad de mercado, sino que se constituye como un agente de transformación digital comercial de Melipilla, contribuyendo a fortalecer la competitividad de negocios que son portadores de la identidad económica y cultural de la comuna. En un contexto donde el retail masivo y el comercio electrónico global presionan al comercio local, la digitalización profesional de las micro y pequeñas empresas representa una herramienta concreta de equidad competitiva y desarrollo económico territorial.

6.2 Recomendaciones

A partir de las conclusiones obtenidas y del análisis desarrollado a lo largo del presente trabajo, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas tanto a la implementación del proyecto como a futuras líneas de investigación.

1. Postular al programa Capital Semilla de SERCOTEC como primera prioridad de financiamiento. Dado que este financiamiento es no reembolsable y está diseñado exactamente para el perfil del presente emprendimiento, se recomienda priorizar esta vía antes de recurrir a crédito bancario. El presente plan de negocio constituye en sí mismo la base documental requerida para la postulación. Se sugiere monitorear activamente el calendario de concursos de SERCOTEC Región Metropolitana en sercotec.cl para no perder las ventanas de postulación.

2. Iniciar la prospección de clientes antes de constituir formalmente la empresa. El tiempo entre la decisión de emprender y la obtención del primer cliente es el período más crítico del negocio. Se recomienda iniciar conversaciones con potenciales clientes, presentar la propuesta de valor y cerrar compromisos informales antes del lanzamiento oficial, de modo que el negocio arranque con al menos un cliente confirmado desde el primer mes. Los 8 negocios entrevistados durante el diagnóstico constituyen un punto de partida natural para esta prospección inicial.

3. Invertir desde el inicio en la propia presencia digital de la agencia. Una agencia de marketing digital que no gestiona bien sus propios canales pierde credibilidad frente a sus clientes potenciales. Se recomienda desarrollar desde el primer mes un perfil profesional en Instagram y Facebook, publicar contenido educativo orientado al empresario local, mostrar

casos de éxito y demostrar resultados propios. Esta presencia orgánica es la herramienta de captación más efectiva y económica en el mediano plazo.

4. Gestionar activamente la tasa de churn desde los primeros meses. El modelo financiero incorpora una tasa de abandono del 15% anual, que representa una pérdida real de ingresos y esfuerzo comercial. Se recomienda implementar desde el inicio los mecanismos de fidelización propuestos como los reportes mensuales y reuniones de seguimiento de manera rigurosa y consistente, ya que son la principal herramienta para reducir el churn y convertir clientes iniciales en promotores del negocio dentro de la red comercial de Melipilla.

5. Construir alianzas estratégicas con instituciones locales. Se recomienda establecer vínculos con la Cámara de Comercio de Melipilla, la Municipalidad y la Unión Comunal de Juntas de Vecinos como canales de acceso a potenciales clientes. Estos organismos tienen contacto directo con el comercio local y pueden actuar como referentes en la difusión de los servicios de la agencia. Asimismo, vincularse con instituciones de educación superior de la zona, como DUOC UC o CFT de la Región Metropolitana facilita el acceso a practicantes calificados sin costo significativo.

6. Ampliar el estudio en futuras investigaciones. Se recomienda complementar el presente diagnóstico cualitativo con un estudio cuantitativo que permita dimensionar con mayor precisión el tamaño del mercado potencial y la disposición a pagar del comercio local. De igual forma, sería valioso realizar un análisis comparativo con comunas de características similares, como San Antonio, Talagante o Buin, para evaluar si el modelo es replicable en otros contextos territoriales de la Región Metropolitana, lo que ampliaría significativamente el alcance del proyecto.

7. BIBLIOGRAFÍA

Comisión Europea. (2022). Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. Publications Office of the European Union. https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. MIS Quarterly, 13(3), 319–340. https://doi.org/10.2307/249008

Instituto Nacional de Estadísticas (INE). (2022). Encuesta de Microemprendimiento (EME). Gobierno de Chile. https://www.ine.gob.cl

Kotler, P., y Armstrong, G. (2017). Fundamentos de marketing (13.ª ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2016). Dirección de marketing (15.ª ed.). Pearson Educación.

Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2022). Informe de política y regulación de Pymes. Gobierno de Chile. https://www.economia.gob.cl

OCDE. (2021). The Digital Transformation of SMEs. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/bdb9256a-en

Osterwalder, A., y Pigneur, Y. (2010). Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2014). Value proposition design: How to create products and services customers want. John Wiley & Sons.

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina, 86(1), 58–77.

Reichheld, F. F. (1996). The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. Harvard Business School Press.

Reichheld, F. F. (2003). The one number you need to grow. Harvard Business Review, 81(12), 46–54.

Sahlman, W. A. (1997). How to write a great business plan. Harvard Business Review, 75(4), 98–108.

Servicio de Impuestos Internos (SII). (2023). Clasificación de empresas según tamaño. Gobierno de Chile. https://www.sii.cl

Subsecretaría de Telecomunicaciones (SUBTEL). (2022). Informe de acceso a internet y conectividad en Chile. Ministerio de Transportes y Telecomunicaciones. https://www.subtel.gob.cl

Timmons, J. A., y Spinelli, S. (2009). New venture creation: Entrepreneurship for the 21st century (8.ª ed.). McGraw-Hill/Irwin.

8. ANEXOS

Anexo 1 - Pauta de Entrevista Semiestructurada

La siguiente pauta fue utilizada como guía para la realización de entrevistas semiestructuradas a dueños y administradores de micro y pequeñas empresas de la comuna de Melipilla durante el primer semestre del año 2026. Las preguntas fueron adaptadas según el perfil y rubro de cada entrevistado, permitiendo profundizar en los aspectos más relevantes para cada caso.

BLOQUE 1 - DATOS GENERALES DEL NEGOCIO

1. ¿Cuál es el nombre de su negocio y a qué rubro pertenece?
2. ¿Cuánto tiempo lleva funcionando el negocio?
3. ¿Cuántas personas trabajan actualmente en el negocio?

BLOQUE 2 - PRESENCIA DIGITAL ACTUAL

4. ¿Actualmente su negocio tiene redes sociales, página web o algún canal digital?
5. ¿Qué plataformas utiliza con mayor frecuencia?
6. ¿Cuál es el canal mediante el cual recibe mayor cantidad de clientes actualmente?
7. ¿Quién administra actualmente esas plataformas digitales?

BLOQUE 3 - USO DE MARKETING DIGITAL

8. ¿Ha realizado alguna vez acciones de publicidad digital o promoción en redes sociales?
9. ¿Qué resultados ha obtenido con esas acciones?

10. ¿Considera que su negocio aprovecha bien las herramientas digitales disponibles hoy?

BLOQUE 4 - BRECHAS Y DIFICULTADES

11. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta para promocionar su negocio en internet?

12. ¿Qué le impide tener una estrategia digital más activa o profesional?

13. ¿Ha sentido que pierde clientes o potenciales clientes por no tener suficiente presencia digital?

BLOQUE 5 - NECESIDADES Y DISPOSICIÓN A CONTRATAR

14. ¿Qué tan importante considera el marketing digital para el crecimiento de su negocio? (escala 1 a 10)

15. ¿Qué tipo de apoyo digital le sería más útil hoy en día?

16. ¿Estaría dispuesto a contratar un servicio externo de marketing digital orientado a negocios locales?

17. ¿Qué factores serían más importantes para usted al momento de contratar ese servicio?

BLOQUE 6 - CIERRE

18. Desde su experiencia, ¿qué cree que necesita el comercio de Melipilla para adaptarse mejor al entorno digital?

19. ¿Hay algo más que quisiera agregar sobre este tema?

Anexo 2 - Perfil de Entrevistados

Se presentan los perfiles de los 8 establecimientos entrevistados durante el primer semestre del año 2026. Los nombres de los negocios se mantienen con el consentimiento de los participantes, quienes fueron informados del propósito académico del estudio.

Cód.	Negocio	Rubro	Años	Trab.	Presencia digital
E1	Roarproducciones	Producción audiovisual y contenido digital	5	1	Instagram, WSP Business, YouTube
E2	La pica del negro	Gastronomía / comida preparada	27	3	Solo PedidosYa
E3	Barber House	Peluquería y barbería	6	12	Web, Instagram, Facebook, TikTok
E4	Grúas Plaza	Transporte de maquinaria y vehículos	10	4	Solo página web
E5	Magritec	Mantención y asesoría agropecuaria	20	1	Sin presencia digital

E6	Integra Belleza	Servicios personales de manicure	8	1	Solo Instagram
E7	Recibits Informática SpA	Informática y software de gestión	19	2	Web, Facebook, Instagram
E8	Karokynka Materia	Comercio minorista	6	2	Instagram, WhatsApp Business, web

Anexo 3 - Resumen de Entrevistas Realizadas

Se presenta a continuación un resumen de las respuestas más relevantes obtenidas en cada entrevista. Las citas textuales reproducen expresiones literales de los entrevistados, recogidas durante las conversaciones realizadas en el primer semestre del año 2026.

E1 - Roarproducciones (Producción audiovisual y contenido digital)

Negocio unipersonal de 5 años con presencia en Instagram, WhatsApp Business y YouTube. Ha realizado publicidad pagada en Instagram con resultados positivos en captación de clientes. Su principal brecha es la irregularidad en publicaciones por ser el único gestor del negocio: "hay inconsistencia en la regularidad de publicaciones por ser una sola persona al mando". Está dispuesto a contratar servicios externos, valorando especialmente transparencia en resultados y precio accesible.

E2 - La pica del negro (Gastronomía / comida preparada)

Negocio familiar con 27 años de funcionamiento y 3 trabajadores. Su única presencia digital es PedidosYa. Consideran los canales digitales una carga por la atención que requieren: "No tengo tiempo para tener redes sociales". Valoran el marketing digital en 8 de 10 e identifican que su ausencia les genera pérdida de clientes. Contratarían un servicio externo solo si los resultados son visibles a corto plazo.

E3 - Barber House (Peluquería y barbería)

Barbería con 6 años y 12 trabajadores, con presencia en página web, Instagram, Facebook y TikTok. Es el negocio con mayor nivel de digitalización entre los entrevistados. Ha realizado campañas en Meta Ads con resultados positivos. Considera el marketing digital 100% importante. Su principal dificultad es la falta de tiempo para edición y generación de

contenido. Está dispuesto a contratar servicios externos orientados a captación de clientes y crecimiento de seguidores.

E4 - Grúas Plaza (Transporte de maquinaria y vehículos)

Empresa de transporte con 10 años y 4 trabajadores. Solo tiene página web. Sus clientes llegan principalmente por teléfono y boca a boca. Nunca ha realizado publicidad digital. Su principal barrera es el desconocimiento: "Miedo de atreverse a ocupar nuevas plataformas". Reconoce que lo digital es esencial hoy: "hoy puedes mostrar fotos, videos, realizar en vivos de lo que estás haciendo". Contrataría un servicio si recibe una buena recomendación y el precio es accesible.

E5 - Magritec (Mantención y asesoría agropecuaria)

Empresa unipersonal con 20 años sin presencia digital. Todos sus clientes provienen del boca a boca en un rubro de nicho muy acotado. No rechaza el marketing digital por desconocimiento sino por una decisión estratégica: mayor visibilidad podría superar su capacidad operativa: "No puedo ofrecer un servicio si no tengo con qué suplirlo". No está dispuesto a contratar servicios externos en las condiciones actuales.

E6 - Integra Belleza (Servicios personales de manicure)

Emprendimiento unipersonal de 8 años con presencia exclusiva en Instagram. Su principal brecha es la falta de constancia por exceso de carga laboral: "No publicaba porque me daba *paja* y estaba en temporada alta". Ha realizado publicidad pagada con buenos resultados pero la discontinuó. Su necesidad principal es delegar la gestión digital: "Que alguien me contestara los mensajes, publicara cosas en mis redes y que me ayudara con la agenda".

E7 - Recibits Informática SpA (Informática y software de gestión)

Empresa de 19 años con 2 trabajadores, presencia en web, Facebook e Instagram. No ha realizado publicidad digital por falta de un producto estandarizado para venta masiva. Sus clientes provienen del boca a boca. Considera el marketing digital vital: "todo está en el celular y las redes, ahora se vende más por Facebook o Instagram que en físico". Critica la realidad local: "el melipillano promedio es ignorante en ámbitos digitales".

E8 - Karokynka Materia (Comercio minorista)

Negocio de 6 años con 2 trabajadores, presencia en Instagram, WhatsApp Business y página web. Ha realizado publicidad pagada de forma esporádica. Su principal barrera es la desconfianza hacia las agencias: "Pagarle a una agencia de marketing no me asegura resultados". Están dispuestos a contratar si el precio se acomoda y los resultados son visibles en el corto plazo. Propone crear una plataforma digital que agrupe todos los emprendimientos locales.

Anexo 4 - Tabla de Planes y Precios

Se presenta la estructura completa de precios de la agencia, con valores netos, IVA y precio final al cliente para modalidad mensual y anual. Los precios corresponden al período de lanzamiento (primeros 6 meses). Los clientes con contrato anual mantienen su precio congelado durante los 12 meses contratados. El presupuesto de pauta publicitaria (Meta Ads / Google Ads) es adicional al precio del plan y es aportado directamente por el cliente.

Plan	Precio neto mensual	IVA (19%)	Precio final cliente	Plan anual (10% dcto)	Incluye
Plan Inicio	$110.000	$20.900	**$130.900**	$118.800/mes	1 red social, 8 publicaciones/mes, reporte mensual
Plan Crecimiento	$160.000	$30.400	**$190.400**	$171.360/mes	2 redes sociales, 16 publicaciones, reporte + reunión mensual
Plan Consolidación	$250.000	$47.500	**$297.500**	$267.750/mes	Gestión completa, pauta publicitaria, reporte + reunión mensual