

2022-05

# DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIA DE MARKETING PARA CANAL DIGITAL.

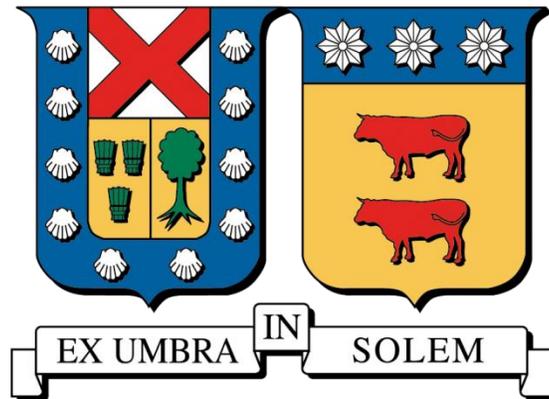
ILLANES LAGUNAS, MANUEL GONZALO

---

<https://hdl.handle.net/11673/53834>

*Repositorio Digital USM, UNIVERSIDAD TECNICA FEDERICO SANTA MARIA*

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA  
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA COMERCIAL  
SANTIAGO-CHILE



**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE ESTRATEGIA DE MARKETING  
PARA CANAL DIGITAL**

MANUEL GONZALO ILLANES LAGUNAS

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE:  
INGENIERO COMERCIAL

PROFESOR GUÍA: SR. ZOCIMO CAMPOS

PROFESOR CORREFERENTE: SR. JORGE CEA

Mayo de 2022

## **Resumen Ejecutivo**

Actualmente nos encontramos viviendo en uno de los escenarios con mayor incertidumbre de los últimos tiempos, pero también los avances tecnológicos en todo ámbito nos permiten oportunidades para abordar nuevos negocios y mejorarlos con tal de que sean sustentables en el tiempo.

Es por esto que, la presente memoria tiene como principal objetivo diseñar e implementar una estrategia de marketing orientada al canal digital, que permita a la empresa aumentar su presencia en el mercado.

Para lograr el punto anterior, se ha propuesto una metodología clásica de marketing en su estructura de análisis, y diferenciada en cuanto a la estrategia y tácticas. Debido principalmente a los canales y herramientas disponibles para competir en el mercado del comercio electrónico.

Se propone además una etapa de control y análisis mediante flujo de caja. En primer lugar, se definen indicadores claves que bien monitoreados pueden mejorar los rendimientos sobre las inversiones en publicidad. Y también mediante flujo de caja tanto puro como financiado, se podrá analizar financieramente la inversión tanto inicial como futuras.

Todo con el objetivo de guiar a la empresa en la toma de decisiones y buscando posicionar a la marca en el mercado nacional e internacional.

# Índice

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>2</b>
<b>ÍNDICE .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>6</b>
<b>1 INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>9</b>
2.1 CONTEXTO ACTUAL .....	9
<b>3 OBJETIVOS.....</b>	<b>12</b>
3.1 OBJETIVO GENERAL .....	12
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
<b>4 ALCANCE.....</b>	<b>13</b>
<b>5 MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>14</b>
5.1 MARKETING.....	14
5.2 PLAN DE MARKETING.....	16
5.2.1 <i>Diagnóstico de Marketing</i> .....	17
5.2.2 <i>Marketing Estratégico</i> .....	21
5.2.3 <i>Marketing Táctico</i> .....	25
5.2.4 <i>Comercio Electrónico</i> .....	26
5.2.5 <i>Marketing Digital</i> .....	27
<b>6 METODOLOGÍA.....</b>	<b>28</b>

6.1	PLAN ESTRATÉGICO .....	28
6.2	DIAGNÓSTICO.....	29
6.3	MARKETING ESTRATÉGICO.....	29
6.4	MARKETING TÁCTICO.....	30
6.5	CONTROL Y ANÁLISIS .....	31
<b>7</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN Y DESARROLLO .....</b>	<b>32</b>
7.1	PLAN ESTRATÉGICO .....	32
7.1.1	<i>Misión</i> .....	32
7.1.2	<i>Visión</i> .....	32
7.1.3	<i>Objetivos Estratégicos</i> .....	32
7.1.4	<i>Filosofía</i> .....	32
7.2	DIAGNÓSTICO DE MARKETING .....	33
7.2.1	<i>Análisis del Macroentorno</i> .....	33
7.2.2	<i>Análisis del Microentorno</i> .....	40
7.2.3	<i>Análisis Interno</i> .....	45
7.2.4	<i>Análisis FODA</i> .....	50
7.2.5	<i>Marketing Estratégico</i> .....	54
7.2.6	<i>Marketing Táctico</i> .....	60
7.3	CONTROL .....	64
7.4	CUADRO DE MANDO INTEGRAL INDICADORES MARKETING DIGITAL.....	65
7.5	ANÁLISIS FINANCIERO .....	67
7.5.1	<i>Ingresos</i> .....	67
7.5.2	<i>Egresos</i> .....	67
7.5.3	<i>Régimen Tributario</i> .....	68
7.5.4	<i>Tasa de Descuento</i> .....	68

7.5.5	<i>Financiamiento</i> .....	69
7.5.6	<i>Flujo de Caja Puro</i> .....	70
7.5.7	<i>Flujo de Caja Financiado</i> .....	71
<b>8</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>73</b>
<b>9</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>76</b>
<b>10</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>78</b>

## Índice de Tablas

Tabla 1: Modelo de Negocio Canvas .....	11
Tabla 2: Metodología Plan Estratégico.....	28
Tabla 3: Cuadro de Mando Integral.....	66
Tabla 4: Ingresos por Ventas.....	67
Tabla 5: Tasa de Descuento Proyecto Puro.....	68
Tabla 6 Tasa de Descuento Proyecto Financiado.....	69
Tabla 7: Flujo de Caja Proyecto Puro.....	70
Tabla 8: VAN – TIR Proyecto Puro.....	70
Tabla 9: Flujo de Caja Proyecto Financiado.....	71
Tabla 10: VAN – TIR Proyecto Financiado.....	72

## **1 Introducción**

Nos encontramos en un mundo donde la tecnología está presente en cada momento de nuestras vidas y por muy vertiginoso que sea el crecimiento de la digitalización en la última década, las pequeñas empresas deben realizar mayores esfuerzos para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado actual. Generar cambios estratégicos y aplicarlos en el campo digital puede marcar la diferencia ante una globalización que permite acceder a bienes y servicios a tan solo un clic de distancia.

Es así como el 19 febrero del año 2019 se constituye como sociedad Illanes Rojas SpA. Formada por 2 socios: Paulina Rojas Larrondo y Manuel Illanes Lagunas, matrimonio cuya idea de independizarse a través del comercio electrónico, los llevo a explorar el mercado. Encontrando en la modalidad B2B una oportunidad de negocio para la importación de productos desde China, buscando aprovechar beneficios arancelarios en el proceso de compra, obtener mejores precios por economías de escala y optimizar costos de transporte. Se decidieron por la importación de carteras y mochilas, un mercado donde existe gran variedad de oferta lo que implica buscar ser competitivos en precios y entregar un producto que busque satisfacer las necesidades del cliente. El canal de venta que eligieron fue una página web, [www.tiendaetnico.cl](http://www.tiendaetnico.cl), sitio en el cual se puede apreciar el catálogo de productos que ofrecen y ejecutar el proceso de compra. Además, la estrategia actual está basada en dar a conocer los productos a través de redes sociales, siendo Instagram el canal publicitario más importante. La empresa es gestionada por sus propios dueños, quienes no cuentan con un enfoque estratégico estructurado y sin duda este es el mayor desafío que la organización debe abordar para lograr éxito. Buscar implementar un plan estratégico de

marketing que posicione a la marca en el mercado nacional es una herramienta necesaria para gestionar y clarificar el desarrollo futuro de la organización.

Mediante el presente documento se busca dar a conocer la problemática de investigación y establecer objetivos que sean alcanzables, para mediante una correcta implementación y posterior análisis tanto de indicadores tácticos como financieros guiar la toma de decisiones de la empresa.

## **2 Problema de Investigación**

### **2.1 Contexto Actual**

En Chile existe una tendencia en aumento asociada a la creación de empresas, de las cuales un porcentaje se asocia al canal de venta ecommerce. Según datos estadísticos (Camara de Comercio de Santiago, 2020), el año 2019 se llegó a 9.236 empresas asociadas al canal de venta digital. El comercio electrónico, que en nuestro país para el último año calendario represento ingresos cercanos a USD \$6.000 millones (Camara de Comercio de Santiago, 2020) y que si bien se establecieron por debajo de las expectativas debido principalmente a la incertidumbre económica a partir del 18 de octubre de 2019 y la actual pandemia en nuestro país y que afectaron directa e indirectamente al consumo y por consiguiente la depreciación del peso, presento un aumento en torno a un 25% al cerrar el año. Este crecimiento se explica principalmente por el cambio en las preferencias de los consumidores, que pasaron a utilizar canales digitales los cuales permiten disponer de bienes y servicios con mayor seguridad sin la necesidad de salir de sus hogares. Las expectativas para el año en curso, según la Cámara de Comercio de Santiago, indican un crecimiento entre 15% y 25%. Estimaciones que se podrían incrementar dadas aun restricciones por la pandemia y que ha permitido posicionar al canal online como una alternativa válida para desarrollar nuevas oportunidades de negocio. El principal problema que presentan las pequeñas empresas radica en que su horizonte de tiempo es finito y no muchas superan la barrera de los tres primeros años. Esto debido principalmente a la falta de un plan estratégico que centre sus esfuerzos en las fortalezas que tiene la empresa. Este es el caso de la empresa Illanes Rojas SpA, organización que cuenta con un proceso de gestión sin planificación formal, proveniente desde el interior y que, frente a un mercado donde la oferta es variada y muy competitiva puede repercutir

en el logro de objetivos y llevarla al fracaso. La empresa es operada y administrada por sus socios.

El modelo de negocio actual está definido a través del siguiente esquema Canvas:

MODELO DE NEGOCIO CANVAS				
<b>Socios clave</b> -Proveedores de productos -Proveedor logistica de salida -Proveedor pagina web -Proveedor servicio facturación y boleta electrónica -Proveedor servicio internet	<b>Actividades clave</b> -Busqueda de nuevos proveedores para diversificación de líneas de producto -Busqueda de nuevos canales de venta	<b>Propuesta de Valor</b> -Entregar a nuestros clientes a través de nuestra marca un producto unico, fabricado a mano y diferenciador, que exhiba el sello propio de culturas ancestrales y contemporaneas alrededor del mundo	<b>Relaciones con clientes</b> -Posicionar nuestra marca y generar confianza para establecer relaciones reeditables en el tiempo	<b>Segmentos de cliente</b> -Nuestro publico objetivo son mujeres entre 25 y 55 años de edad, con gusto por accesorios a la vanguardia y que busquen productos con un estilo diferente
	<b>Recursos clave</b> -Redes Sociales -Pagina Web -Conectividad -Dispositivos moviles -Dispositivos portatiles		<b>Canales</b> -Venta Online -Redes Sociales	
<b>Estructura de costos</b> -Minimizar costos en compras de Productos, buscando adquirir cantidades que contribuyan a generar economias de escala -Optimizar gastos operacionales		<b>Fuentes de ingreso</b> -Venta a través de Tienda Online		

Tabla 1: Modelo de Negocio Canvas. Fuente: Elaboración propia.

De la actual estructura se desprende que, generar un análisis interno y del entorno donde se considere la mayor cantidad de variables puede contribuir a que la organización se consolide en el tiempo y alcance éxito a través de la generación de un plan estratégico.

La oportunidad que representa el mercado del comercio electrónico para la empresa implica que esta centré sus esfuerzos en establecer un plan estratégico de marketing que guie los objetivos para competir en mercados donde el público al cual se apunta tiene acceso a variada información y donde existe un mayor número de competidores y exceso en la oferta de bienes y servicios disponibles.

¿Cómo puede ayudar un plan estratégico al desarrollo de la empresa? El plan estratégico de marketing en las organizaciones es un documento que ayuda a definir objetivos e implementar

estrategias para alcanzarlos. En este caso y con la información recopilada, se buscará generar un proceso metodológico que permita mediante un análisis completo de la organización, formular e implementar estrategias que la conduzcan a lograr sus metas siendo trascendental en la viabilidad de la empresa.

### **3 Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Proponer la implementación de un plan estratégico de Marketing Digital que guie a la empresa a establecer lineamientos sobre su gestión empresarial, a través de un proceso de planificación formal y metodológico que guie la toma de decisiones y entregue valor a los consumidores.

#### **3.2 Objetivos Específicos**

Analizar situación actual de la empresa, buscando identificar las principales características de la industria en nuestro país y como abordarlas.

Proponer estrategias de marketing para canal digital buscando desarrollar la marca a nivel nacional.

Analizar canales y herramientas para implementar tácticas efectivas de marketing para canal digital.

Evaluar modelo actual de negocios, mediante flujo de caja descontado buscando validar la rentabilidad del proyecto.

#### **4 Alcance**

Este trabajo aplica para el rubro del comercio electrónico a nivel pequeñas empresas en nuestro país y mediante un diseño cualitativo de estudio de caso se buscará implementar modelos metodológicos que decanten en un plan estratégico, el cual permita a la empresa ser viable en el tiempo. Para ello se ha formulado un plan de marketing orientado a canal digital, el cual será planteado mediante un proceso metodológico, buscando analizar el estado de situación actual para seleccionar estrategias y tácticas que permitan el crecimiento de la empresa. Así mismo, considera la medición de indicadores de gestión claves y análisis financiero para la toma de decisiones en base a información cuantitativa.

## **5 Marco Teórico**

### **5.1 Marketing**

El marketing es la actividad conjunta de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los socios y la sociedad en general (American Marketing Association, 2017).

En términos generales, el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean, creando e intercambiando valor con otros. En un contexto de negocios más estrecho, el marketing incluye el establecimiento de relaciones redituables y de intercambio de valor agregado con los clientes. Es el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos (Kotler-Armstrong, 2012).

Es importante fijar el objetivo de la estrategia que adopte la empresa, el cual debe ajustarse al mercado objetivo, en términos de desarrollo económico y tecnológico (Efrat-Gilboa-Yonatany, 2017).

El marketing implica administrar mercados para dar lugar a relaciones redituables con el cliente. Sin embargo, crear esas relaciones requiere de esfuerzo (Kotler-Armstrong, 2012). En su nivel más básico, un mercado es un conjunto de compradores y vendedores en un lugar determinado. Si bien en la actualidad la ubicación se ha visto modificada, principalmente por la tecnología, ya que estos se definen cada vez menos por términos geográficos (Ferrel-Hartline, Estrategia de Marketing, 2012). Las empresas generaran esfuerzos de marketing para ofrecer su

combinación de productos, servicios, información y experiencias a un mercado para satisfacer una necesidad o un deseo (Kotler-Armstrong, 2012).

El marketing ocurre cuando las personas deciden satisfacer necesidades y deseos mediante relaciones de intercambio. Para lograrlo, el marketing consiste en acciones que se realizan para diseñar y mantener relaciones de intercambio deseables con audiencias meta, las cuales implican productos, servicios, ideas u otros objetos (Kotler-Armstrong, 2012). Un intercambio se define como el proceso de obtener de alguien algo de valor al ofrecerle algo a cambio (Ferrel-Hartline, Estrategia de Marketing, 2012).

El objetivo de cualquier negocio es entregar valor para el cliente con un beneficio. En una economía hiper competitiva, con compradores cada vez mejor informados y con múltiples opciones, una empresa sólo puede ganar al ajustar el proceso de entrega de valor y escoger, proveer y comunicar un valor superior (Kotler-Keller, 2012). Para ello la compañía deberá decidir en primer lugar a quién dará servicio, y lo hará dividiendo el mercado en segmentos de clientes (segmentación de mercado) y eligiendo los segmentos que perseguirá (mercado meta). Luego deberá decidir cómo atenderá a los clientes meta, es decir, de qué forma se diferenciará y se posicionará a sí misma en el mercado. La propuesta de valor de una marca es el conjunto de beneficios que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades (Kotler-Armstrong, 2012). El marketing exitoso requiere capacidades como las de entender, generar, entregar, captar y mantener el valor del cliente. A través de la implementación de un plan de marketing, la empresa dirigirá y coordinará sus esfuerzos, buscando establecer mercados meta y su propuesta de valor. Por otro lado, buscará ejecutar tácticas asociadas a los atributos del producto, su precio, plaza y promoción (Kotler-Keller, 2012). Todo ello con la única finalidad de crear

relaciones redituables con el cliente (Kotler-Armstrong, 2012). La administración de las relaciones con el cliente es quizás el concepto más importante del marketing moderno. Algunos mercadólogos la definen de manera limitada como una actividad de manejo de datos del cliente (CRM por sus siglas en inglés). Según esta definición, la administración de las relaciones con el cliente implica el manejo de información detallada acerca de clientes individuales y el manejo cuidadoso de “puntos de contacto” con ellos, para incrementar su lealtad al máximo. Sin embargo, la mayoría de los mercadólogos le dan al concepto de la administración de las relaciones con el cliente un significado más amplio, donde ésta es el proceso general de establecer y mantener relaciones redituables con el cliente, al entregarle valor y satisfacción superiores (Kotler-Armstrong, 2012).

## **5.2 Plan de Marketing**

Mediante la planeación estratégica, la compañía decide lo que desea hacer con cada unidad de negocios. La planeación de marketing implica decidir las estrategias de marketing que ayudarán a la compañía a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Se necesita un plan de marketing detallado para cada negocio, producto o marca. Una estrategia de marketing consiste en estrategias específicas para mercados meta, posicionamiento, la mezcla de marketing y los niveles de los gastos de marketing. Describe la forma en que la compañía busca crear valor para los clientes meta para obtener valor a cambio (Kotler-Armstrong, 2012).

El plan de marketing es el instrumento central para dirigir y coordinar el esfuerzo de marketing; el cual opera en dos niveles: estratégico y táctico. El plan estratégico de marketing establece los mercados meta y la propuesta de valor de la empresa con base en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. El plan táctico de marketing especifica las tácticas de

marketing que incluyen las características del producto, promoción, comercialización, fijación de precios, canales de ventas y servicio (Kotler-Keller, 2012).

## **5.2.1 Diagnóstico de Marketing**

### **5.2.1.1 Análisis del Entorno de Marketing**

El entorno de marketing de una compañía consiste en los participantes y las fuerzas externas al marketing que afectan la capacidad de la gerencia de marketing para establecer y mantener relaciones exitosas con los clientes meta. El entorno de marketing está formado por un macroentorno y un microentorno (Kotler-Armstrong, 2012).

El mercado en línea es complejo y dinámico; las organizaciones deben analizar cuidadosamente el contexto del mercado en el que operan, identificar oportunidades y luego planificar cómo pueden competir de manera efectiva. Comprender el entorno de una organización es una parte clave del análisis de la situación y constituye una base sólida para todos los tipos de planificación de marketing, pero especialmente al diseñar una estrategia de marketing digital (Chaffey-Ellis Chadwick, 2016).

El microentorno consiste en los participantes cercanos a la compañía, que afectan su capacidad para servir a sus clientes: la compañía misma, los proveedores, los intermediarios de marketing, los mercados de clientes, los competidores y los públicos. El éxito del marketing depende de su habilidad para establecer relaciones con otros departamentos de la empresa, los proveedores, los intermediarios de marketing, los competidores, los diferentes públicos y los clientes, quienes se combinan para conformar la red de transferencia de valor de la compañía (Kotler-Armstrong, 2012).

Estos grupos de actores dan forma al mercado en línea y un comercializador digital necesita comprender su comportamiento y las implicaciones de los cambios si una organización va a desarrollar una estrategia de marketing digital efectiva (Chaffey-Ellis Chadwick, 2016).

El macroentorno se entiende como la situación en la que está inserta la organización. Puesto que esta funciona como un sistema abierto, realiza transacciones e intercambios con el contexto. Por tanto, todo lo que sucede en su entorno externo influye en lo que sucede en su interior. Sin embargo, el macroentorno influye en general en todas las organizaciones, siempre de forma amplia e intensa. Es un ámbito común a todas las organizaciones. Así como se debe reconocer el efecto que los cambios fundamentales del medio tienen en los negocios, también se debe prestar atención al hecho de que la naturaleza de las modificaciones que desafían a las organizaciones está cambiando. Al comprender las transformaciones que se registran en el macroentorno, la organización puede definir los procedimientos necesarios para afrontar ese entorno y los acontecimientos futuros que generarán esos cambios. El volumen de información sobre el macroentorno es enorme, pero, por desgracia, la información es, muchas veces, incompleta y ambigua, por lo que es necesario crear sistemas para reunir la información disponible y, por medio del análisis, tratar de llegar a una conclusión sobre las tendencias que señala. En principio, ninguna organización puede controlar aisladamente las tendencias del entorno contextual, y de ahí que las variables que las determinan se llamen factores incontrolables del mercado (Chiavenato, 2016). El macroentorno incluye las fuerzas sociales más grandes que influyen en el microentorno, es decir, las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales (Kotler-Armstrong, 2012). Estas fuerzas se originan en el mercado, que está en gran medida más allá del control inmediato de una organización, por ejemplo, condiciones económicas, cambios en la

legislación comercial internacional, desarrollos e innovaciones tecnológicas, cambios sociales e intervenciones políticas (Chaffey-Ellis Chadwick, 2016).

Conocer el macroentorno no es suficiente para hacer un diagnóstico estratégico externo que permita encauzar y dimensionar la estrategia organizacional. El diagnóstico estratégico externo también debe trazar un mapa del ámbito de las relaciones de la organización, el más próximo e inmediato a cada organización y con el cual tiene una interacción intensa. Es el segmento del entorno donde la organización obtiene sus insumos y coloca sus productos y servicios, y donde se enfrenta a otras organizaciones competidoras y entidades reguladoras. El entorno de las relaciones incluye un conjunto de factores competitivos: la amenaza de nuevas organizaciones participantes, los proveedores, el poder de negociación de los compradores, los productos sustitutos y el grado de intensidad de la rivalidad entre competidores, el cual ejerce influencia directa en la organización, en sus acciones y reacciones comparativas. Las interacciones entre estos cinco factores determinan el potencial de ganancias de un sector de negocios dado. El desafío reside en localizar una posición del sector en la que la organización pueda influir favorablemente en los factores competitivos o defenderse de la influencia de estos (Chiavenato, 2016).

Muchas empresas consideran el entorno de marketing como un elemento incontrolable al que deben reaccionar y adaptarse. Aceptan de forma pasiva el entorno de marketing y no intentan cambiarlo; analizan las fuerzas del entorno y diseñan estrategias que ayudarán a la compañía a evitar las amenazas y a obtener ventajas de las oportunidades que brinda éste. En vez de asumir que las opciones estratégicas están limitadas por el entorno actual, estas empresas desarrollan estrategias para cambiarlo. Aún más, en lugar de sólo observar y reaccionar a los eventos del

entorno, estas empresas realizan acciones agresivas para influir en los públicos y las fuerzas en su entorno de marketing (Kotler-Armstrong, 2012).

#### 5.2.1.2 Comportamiento del Consumidor

Para generar valor para los clientes y establecer relaciones importantes con ellos, las compañías deben obtener primero información fresca y detallada acerca de las necesidades y deseos de los consumidores. Las empresas utilizan este tipo de conocimiento para desarrollar una ventaja competitiva (Kotler-Armstrong, 2012).

El marketing está asociado a la satisfacción de las necesidades humanas y sociales. Este punto de vista amplio lo vincula con nuestro estándar de vida, no solo en términos de un consumo mejorado y próspero, sino también del bienestar de la sociedad (Ferrel-Hartline, Estrategia de Marketing, 2012).

Las necesidades humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calidez y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimientos y expresión personal. Forman parte básica del carácter de los seres humanos. Las necesidades humanas adoptan formas de deseos, moldeadas por la cultura y la personalidad individual. Cuando las necesidades están respaldadas por el poder de compra, se convierten en demandas. A partir de sus deseos y sus recursos, las personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y de satisfacción. Los deseos son la forma que adoptan las necesidades humanas, moldeadas por la cultura y la personalidad individual. Están moldeados por la sociedad en la que se vive y se describen en términos de objetos que satisfacen necesidades. Cuando las necesidades están respaldadas por el

poder de compra, se convierten en demandas. A partir de sus deseos y sus recursos, las personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y de satisfacción (Kotler-Armstrong, 2012).

Los consumidores generalmente se enfrentan a variadas ofertas de productos y servicios que podrían satisfacer de alguna forma alguna necesidad. ¿Cómo eligen entre tantas ofertas de mercado? Los clientes se forman expectativas acerca del valor y la satisfacción que diversas ofertas de marketing les brindarán, y compran de acuerdo con ellas. Los clientes satisfechos compran de nuevo y les cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia se van con los competidores y desacreditan el producto ante los demás. Valor, entonces es una combinación de calidad, servicio y precio. Las percepciones de valor aumentan con la calidad y el servicio, pero decrecen con el precio (Kotler-Armstrong, 2012). La satisfacción por otro lado refleja el juicio que una persona se hace del rendimiento percibido de un producto en relación con las expectativas (Kotler-Keller, 2012).

### **5.2.2 Marketing Estratégico**

En la actualidad las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos no en la misma forma. Los compradores son demasiado numerosos, están muy distribuidos, y tienen necesidades y prácticas de compra muy distintas. Además, las propias empresas varían mucho en su capacidad para atender a distintos segmentos del mercado. De esta manera, la mayoría de las compañías han pasado de la concepción de un marketing masivo a la de un marketing meta: identificar segmentos del mercado, seleccionar a uno o más de ellos y desarrollar productos y programas de marketing a la medida de cada uno. En vez de distribuir sus campañas de marketing (el método de “la escopeta”), las empresas buscan concentrarse en los

compradores que tienen mayor interés en los valores que ellas crean mejor (el método del “rifle”) (Kotler-Armstrong, 2012).

#### 5.2.2.1 Segmentación de Mercado

La segmentación del mercado implica dividir el mercado en grupos más pequeños de consumidores con necesidades, características o conductas diferentes, que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing específicas. La empresa identifica distintas formas para segmentar el mercado y desarrolla los perfiles de los segmentos de mercado resultantes. Los compradores de cualquier mercado difieren en sus deseos, recursos, localización, actitudes de compra y prácticas de compra. A través de la segmentación del mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños para intentar llegar a ellos de manera más eficiente y efectiva con bienes y servicios que se ajusten mejor a sus necesidades únicas (Kotler-Armstrong, 2012).

#### 5.2.2.2 Marketing Meta

El mercado meta consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para ingresar. Después de evaluar diferentes elementos, la empresa debe decidir a cuáles y a cuántos segmentos dirigirse. Un mercado meta consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender (Kotler-Armstrong, 2012).

### 5.2.2.3 Diferenciación

Además de decidir a qué segmentos del mercado se va a dirigir, la empresa debe determinar una propuesta de valor, es decir, de qué manera creará un valor diferenciado para los segmentos meta, y qué posiciones desea ocupar en tales segmentos. La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen el producto con base en sus atributos importantes; es decir, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. Los artículos se producen en las fábricas, pero las marcas existen en la mente de los consumidores. La tarea de diferenciación y posicionamiento incluye tres pasos: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas de diferenciación y construir una posición a partir de ellas, elegir las ventajas competitivas correctas y seleccionar una estrategia general de posicionamiento (Kotler-Armstrong, 2012).

### 5.2.2.4 Ventaja Competitiva

Para ganar en el mercado actual, las compañías deben volverse expertas no sólo en la administración de los productos, sino también en la administración de las relaciones con los clientes ante determinados competidores y un entorno económico difícil. Entender a los clientes es crucial, pero no es suficiente. El establecimiento de relaciones redituables con los clientes y el logro de una ventaja competitiva requieren entregar más valor y satisfacción a los consumidores meta que los competidores. Los consumidores apreciarán las ventajas competitivas como ventajas para los clientes, permitiendo que la compañía vaya un paso adelante de sus competidores. Ventaja competitiva es la superioridad sobre los competidores que se logra al ofrecer a los clientes mayor valor (Kotler-Armstrong, 2012).

#### 5.2.2.5 Objetivos y Estrategias

Cualquier estrategia de marketing debe basarse en objetivos corporativos claramente definidos, pero ha existido una tendencia a que el marketing digital se lleve a cabo por separado de otros objetivos comerciales y de marketing (Chaffey-Ellis Chadwick, 2016).

Sus objetivos y estrategias son donde comienza a construir planes específicos que crean un viaje para su estrategia general. Una vez que estén en su lugar, podemos crear planes de acción que demuestren el detalle de cómo los entregamos (Kingsnorth, 2016).

El plan de marketing sirve para documentar la forma en que se alcanzarán los objetivos de la organización mediante estrategias y tácticas de marketing específicas, partiendo del cliente (Kotler-Armstrong, 2012).

#### 5.2.2.6 Posicionamiento

Una vez que la compañía decidió a qué segmentos del mercado buscará entrar, debe decidir cómo diferenciar sus ofertas de mercado para cada segmento meta y las posiciones que desea ocupar en dichos segmentos. El posicionamiento de un artículo es el lugar que éste ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los competidores. El posicionamiento significa hacer que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores meta, en relación con los productos competidores (Kotler-Armstrong, 2012).

## 5.2.3 Marketing Táctico

### 5.2.3.1 Producto

Puede ser un producto físico o puede ser su propuesta de servicio. La clave aquí es que se desarrolla algo que la gente realmente quiere comprar. Algunas empresas comienzan con un producto y luego tratan de imponerlo a una audiencia. Si no hay demanda para su producto y nadie está interesado, no podrá crear demanda (Kingsnorth, 2016).

### 5.2.3.2 Precio

El precio es la segunda P y una que puede ser más una ciencia que un arte. Comprender la elasticidad de los precios y el posicionamiento competitivo son ángulos para considerar, pero no entraremos en la economía de esto aquí; el factor clave es si está pidiendo un precio que la gente esté dispuesta a pagar. El elemento "dispuesto a pagar" tiene, por supuesto, muchos factores detrás, como el valor de su marca, las reseñas en línea, la calidad del producto y otros, pero también hay numerosas tácticas que se pueden emplear aquí (Kingsnorth, 2016).

### 5.2.3.3 Plaza

Ubicación, ubicación, ubicación. Construir su tienda en el lugar equivocado disminuye la afluencia y, en última instancia, significa menos ventas. Tener su tienda en el lugar correcto, pero no tener el stock en la tienda es aún peor. Tener su producto en la tienda en la ubicación correcta pero luego no exhibirlo correctamente, para que la gente no pueda encontrarlo, también es un factor de "lugar" (Kingsnorth, 2016).

#### 5.2.3.4 Promoción

Promoción es lo que la mayoría de la gente piensa cuando escuchan la palabra marketing. Su campaña de televisión, su publicidad en la prensa, sus carteles publicitarios. Esta es a menudo la primera vez que las personas tendrán alguna relación con su marca y, a veces, ciertamente en el marketing por debajo de la línea, esta puede ser una relación personal. Como todos sabemos, las primeras impresiones son muy importantes, por lo que conseguir una promoción correcta es vital. En estos días, la promoción ha ido mucho más allá de la simple publicidad y se ha convertido en diálogo. El marketing inteligente es mucho más que gritar sobre su producto y mucho más sobre llevar a los clientes a un viaje. Ese viaje tampoco termina con la compra. Existen muchos enfoques estándar para la promoción de la buena calidad, que incluyen ser resuelto, impulsado por conocimientos, integrado, comunicar las características y beneficios, crear un llamado a la acción claro y muchos otros. Todo esto se aplica a los canales de adquisición digital (Kingsnorth, 2016).

#### 5.2.4 Comercio Electrónico

El comercio electrónico consiste principalmente en vender en línea o en la capacidad de realizar transacciones en línea. Esto incluye venta minorista, banca y viajes en línea. Algunos sugieren que el comercio electrónico incluye todas las transacciones en línea, como responder a una consulta o una búsqueda en un catálogo en línea. El comercio electrónico en sí no incluye el marketing o los procesos de administración de back office que se requieren para administrar un negocio. El negocio digital tiene una perspectiva más amplia que involucra la automatización de todos los procesos comerciales en la cadena de valor, desde la adquisición o compra de materias primas hasta la producción, almacenamiento de existencias, distribución y logística, ventas y marketing, posventa, facturación, cobro de deudas y más (Chaffey - Smith, 2017).

### **5.2.5 Marketing Digital**

El marketing digital, anteriormente conocido como e-marketing o marketing en Internet, está en el corazón del negocio digital: acercarse a los clientes y comprenderlos mejor, agregar valor a los productos, ampliar los canales de distribución e impulsar las ventas mediante la ejecución de campañas de marketing digital utilizando canales de medios digitales como marketing de búsqueda, publicidad online y marketing de afiliación. También incluye el uso del sitio web para facilitar los clientes potenciales, las ventas y la gestión del servicio posventa. Al igual que con el marketing convencional, el marketing digital es una forma de pensar, una forma de poner al cliente en el centro de todas las actividades en línea.

En pocas palabras, el marketing digital es marketing en línea, ya sea a través de sitios web, anuncios en línea, correo electrónico opcional, aplicaciones móviles o plataformas emergentes. Implica acercarse a los clientes, comprenderlos mejor y mantener un diálogo con ellos. Es más amplio que el comercio electrónico, ya que no se limita a las transacciones entre una organización y sus partes interesadas, sino que incluye todos los procesos relacionados con el marketing.

Los especialistas en marketing de todo el mundo ahora utilizan el marketing digital para hacer referencia a la gama de medios digitales, tecnología y plataformas digitales que se utilizan para llegar e interactuar con consumidores y empresas. Dentro de cualquier organización, desarrollar un entendimiento común de estos términos, y cómo se interrelacionan y quién los administrará, es importante para permitir el desarrollo de una estrategia consistente y coherente (Chaffey - Smith, 2017).

## 6 Metodología

En este capítulo se propone una metodología para implementar un plan de marketing para canal digital. Se formulará un proceso de cinco etapas, de acuerdo con la siguiente estructura:



Tabla 2: Metodología Plan Estratégico. Fuente: Elaboración propia.

### 6.1 Plan Estratégico

En esta etapa del estudio se formula un planteamiento estratégico del negocio, a nivel corporativo. Definiendo la misión y visión de la empresa y formulando objetivos estratégicos simples, medibles, alcanzables, realistas y trazables a través de una filosofía definida desde la dirección de la empresa.

## **6.2 Diagnóstico**

En esta etapa del estudio se realiza un análisis del entorno con la finalidad de determinar oportunidades y amenazas de la industria donde esta inserta la empresa; análisis interno para determinar fortalezas y debilidades.

Para analizar el macroentorno se utiliza el modelo PESTA. El cual considera análisis político y legal, económico, social, tecnológico y ambiental, con la finalidad de entender el entorno del negocio y como estas variables a nivel país pueden influir de forma positiva o negativa. Por otro lado, para analizar el microentorno, se utiliza el modelo cinco fuerzas de Porter. El cual considera análisis de productos sustitutos, proveedores, compradores, nuevos y actuales competidores, con foco en la industria en la que participa la empresa.

Por otro lado, se realiza un análisis interno de la empresa con enfoque basado en recursos y capacidades, y análisis estratégico a través de modelo cadena de valor. El cual considera una revisión de actividades primarias y de soporte de la empresa, describiendo el desarrollo de las tareas que se realizan para generar valor que satisfaga al consumidor. Además, se analizan fortalezas y debilidades para confección de matriz FODA permitiendo formular estrategias y determinar la situación competitiva de la empresa.

## **6.3 Marketing Estratégico**

En esta etapa del estudio, en primer lugar, se formulan análisis enfocados en definir cómo la propuesta de valor se diferencia, cómo segmento para determinar quién es el mercado objetivo y que capacidades distintivas puede entregar la empresa para satisfacer las necesidades del

consumidor. Por otro lado, para segmentar se utilizará modelo de buyer persona que define el perfil de cliente ideal basado principalmente en data de compras y suposiciones bien fundamentadas.

Con estos análisis realizados, es posible proponer estrategias enfocadas en marketing digital, basadas en metodología Inbound Marketing. Esta se enfoca en fomentar relaciones personales a través de atracción, interacción y deleite del mercado objetivo. Estas acciones deberán buscar como fomentar reconocimiento, comenzar a generar confianza y consolidar la relación personal con el cliente potencial. Todo esto llevara a formular contenido dependiendo de la etapa en que se encuentre el comprador, es decir, definiendo su problema, evaluando alternativas de solución disponibles o comparando opciones cuando está dispuesto a comprar.

#### **6.4 Marketing Táctico**

En esta etapa, a través del marketing mix, se dará enfoque al plan de acción según los objetivos y estrategias formuladas en la etapa de marketing estratégico. El foco está centrado en marketing orientado a las relaciones, buscando satisfacer las necesidades del consumidor.

Además, se procederá a la selección de canales para la estrategia digital de la empresa. De esta forma se buscará generar presencia y reconocimiento de marca para atraer prospectos de clientes hacia el sitio web de la empresa.

Finalmente se seleccionarán e implementarán herramientas de marketing digital, tanto para la administración de relaciones con los clientes como también para gestionar avisos publicitarios en los canales definidos anteriormente.

## **6.5 Control y Análisis**

En esta etapa, se formulan los indicadores claves de gestión para el correcto control de los recursos de la empresa. A través de estos indicadores se podrá monitorear el plan de marketing a nivel operativo para gestionar la toma de decisiones relacionado a campañas publicitarias en los diversos canales disponibles en base a ingresos y costos.

Por otro lado, mediante la metodología del flujo de caja, se formulará un modelo cuantitativo que permita analizar los ingresos y egresos de la empresa para una correcta administración, buscando anticiparse a situaciones futuras mediante proyecciones. Además, se evaluará mediante VAN y TIR la rentabilidad del proyecto mediante un flujo puro y otro que propone alternativas de inversión mediante adquisición de deuda.

## **7 Implementación y Desarrollo**

### **7.1 Plan Estratégico**

Mediante el planteamiento inicial del plan estratégico de la empresa, se buscará entregar lineamientos para definir el negocio y como se proyecta la empresa hacia el futuro con objetivos definidos a corto y largo plazo, y la manera en que desarrollará su modelo de negocios.

#### **7.1.1 Misión**

Proveer estilo y diferenciación mediante comercio electrónico, buscando superar las expectativas de nuestros clientes a través de productos y servicios de calidad a precios accesibles.

#### **7.1.2 Visión**

Potenciar el modelo de negocios digital buscando un crecimiento rentable y sustentable en Chile y el mundo.

#### **7.1.3 Objetivos Estratégicos**

Buscar el crecimiento sustentable a través de canales digitales y la apertura de nuevas líneas de negocios que permitan crear valor para los accionistas.

#### **7.1.4 Filosofía**

Desarrollo Sustentable

Satisfacción total de nuestros clientes

Productos diferenciadores y de alta calidad

## **7.2 Diagnóstico de Marketing**

El propósito de este análisis consiste en elaborar una lista de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y amenazas que se deberían eludir. Para el análisis se dividirá el ambiente en dos:

- Macroentorno

- Microentorno

### **7.2.1 Análisis del Macroentorno**

Modelo PESTA

#### **7.2.1.1 Político y Legal**

En el contexto actual de pandemia sumado al estallido social del año 2019, Chile ha debido enfrentar un proceso de inestabilidad política, que sin lugar a duda ha tenido consecuencias negativas para el país a nivel de seguridad interior, debido principalmente a la desigualdad que ha quedado de manifiesto en el modelo político del país y que ha decantado en la redacción de una nueva constitución. Sin duda que este proceso es uno de los más importantes en los últimos 40 años para Chile, a nivel político y legal. Como ley fundamental del estado, define su organización jurídica y política. El desarrollo de esta carta fundamental ciertamente influirá en un futuro cercano, solo resta esperar la nueva organización que se proponga para el país. Si bien puede generar incertidumbre, sobre todo por lo abierto del proceso desde su redacción inicial, existen factores que pueden ayudar a disminuirla. Dentro de estos factores están que para la redacción del marco global existen tratados internacionales, a los cuales se encuentra suscrito Chile y que

delimitan el foco del proceso. Por otro lado, la fortaleza institucional del país sustentada en la estabilidad desde 1990, también puede disminuir dudas respecto a cómo se llevará a cabo el desarrollo del nuevo texto constitucional. Finalmente, otro factor que puede influir de manera positiva es el acuerdo vigente para la toma de decisiones que considera un quorum de 2/3, que sin duda constituye una práctica que reduce la incertidumbre debido principalmente a que se deberán buscar acuerdos transversales para los temas que puedan ser puestos en discusión. De todas maneras, solo resta esperar que el proceso termine de la mejor forma. Luego seguirá un plebiscito aprobatorio para el texto redactado, lo cual constituirá una prueba que sin duda marcará el destino político del país.

Por otro lado, el gobierno ha debido enfrentar la pandemia con políticas de ayuda fiscal que han ido en directo beneficio de los ciudadanos con menores recursos y también un único aporte para pequeñas y medianas empresas buscando mejorar la liquidez e incentivar la reactivación económica. Además, políticas como la ley de protección al empleo han permitido que las empresas puedan suspender temporalmente contratos con sus trabajadores, quienes luego de mejoras en la situación sanitaria han podido retomar sus fuentes laborales y que sin duda han permitido un alivio para la compleja actualidad del país. Finalmente, nuevas medidas tributarias que han ido en directa ayuda de pequeñas y medianas empresas, como la devolución del remanente del IVA crédito fiscal, la disminución transitoria de la tasa de interés penal y la postergación del pago del IVA en 6 o 12 cuotas y que han ayudado a mejorar la liquidez ante el contexto actual. Además, se han actualizado los regímenes tributarios buscando eliminar la carga impositiva de primera categoría, donde los propietarios deberán tributar impuestos en base al resultado tributario determinado por la empresa en el año calendario en que se genere.

### 7.2.1.2 Económico

En el ámbito económico actual, influenciado por la pandemia COVID-19, se ha visto un incremento en la actividad del país durante el año 2021. Fundamentado por los retiros de ahorros previsionales aún vigentes y el pago de subsidios por parte del estado, el último índice mensual de actividad económica (IMACEC) alcanzó un 14,3% (Banco Central Chile, Diciembre 2021). El análisis de este indicador se puede realizar desde dos puntos de vista. El primero, indica que el valor en sí de la actividad económica a noviembre 2021 corresponde a niveles cercanos a septiembre 2019, lo que contribuye a una recuperación de la actividad económica y que presenta su mayor valor histórico. Esto está en línea con las estimaciones de crecimiento para el país, que están en torno a un 9%, por lo que es de esperar que en los próximos meses el indicador mensual de actividad económica siga con cifras positivas. Por otro lado, la comparación del último IMACEC con noviembre 2020 se explica en que el año pasado el indicador usó una menor base de comparación. Por lo que se puede concluir que debido a la apertura económica que se está logrando actualmente en el país, existen síntomas de recuperación económica donde el comercio juega un rol fundamental dentro del crecimiento. Además, es necesario esperar que los niveles de crecimiento económico se normalicen para los años venideros. Según el último informe de política monetaria (Banco Central Chile, 2021) y basado en los datos de crecimiento económico, se espera que para el año 2021 este valor sea cercano a 12%, debido principalmente a los constantes estímulos económicos del gobierno y la recuperación por la mejora en la situación sanitaria. Si bien es posible que la inversión privada vea reducida su participación, esto se contrarrestará debido a la demanda de los hogares principalmente a través del consumo. Por otro lado, los altos precios del cobre y la reactivación económica a nivel global generaran un aumento de la demanda interna de empleo, esperando que la tasa disminuya y se estabilice a niveles anteriores a septiembre 2019;

y también de la inversión para ayudar a responder a la demanda futura de cobre que, ante una oferta contraída por la pandemia, generaran sin duda oportunidades para el crecimiento económico del país. Es así como la tasa de desempleo en el último trimestre móvil (septiembre-noviembre 2021) es del orden de 8% (Instituto Nacional de Estadísticas, Diciembre 2021) y donde se observa una clara tendencia a la baja en el último año calendario, dado principalmente por aumentos en la demanda de empleos en las industrias de construcción, comercio y alojamiento.

Finalmente es necesario analizar el fenómeno inflacionario que se vive en Chile, fundamentados en la liquidez y aumento del consumo, dado los retiros previsionales, bonos de ayuda del gobierno y mayores libertades de movilidad. La variación mensual de 0,8% (Instituto Nacional de Estadísticas, Diciembre 2021) que implican un cierre anual de 7,2% hicieron que las estimaciones para el año pasado fueran superadas por lo que el Banco Central ha estado ejecutando medidas sobre la política monetaria. Se ha acordado incrementar la tasa de política monetaria 125 puntos base, buscando evitar desequilibrios macroeconómicos en el corto plazo y mantener bajo control la inflación.

### 7.2.1.3 Social

Desde el punto de vista social, Chile vive cambios que sin lugar a duda se vieron acrecentados desde octubre de 2019 donde quedo de manifiesto la vulnerabilidad y desigualdad del sistema socioeconómico. Sumado esto al contexto de pandemia, que ha generado aumentos en niveles de pobreza y mayor desigualdad; y donde el estado ha debido entregar subsidios para apoyo por la crisis sanitaria que van en directa ayuda de la población de menores ingresos y que esta afecta a los programas de protección social. Además, el estado ha ampliado la cobertura para estos

programas, buscando abarcar al 100% del padrón de registro social de hogares y de esta forma enfrentar de mejor manera el complejo panorama actual.

Por otro lado, durante la última década el país se ha visto marcado por procesos migratorios poco regulados y que han permitido un aumento en ingresos irregulares que también van en línea con el aumento de la pobreza debido principalmente a que, sin regularizar su situación, estas personas solo pueden optar a empleos informales. También existe la arista migratoria regulada, donde se puede observar una oferta laboral y cultural más variada. Es de esperar que con la aprobación de la nueva ley migratoria promulgada exista un control en el ingreso de ciudadanos extranjeros permitiendo así un proceso de migración seguro y regulado. Finalmente, el aspecto cultural en nuestro país también se ha visto diversificado por factores de migración también. Estos se insertan día a día y el intercambio cultural ha permitido mezclar idiosincrasias que sin duda hacen un mejor lugar para la sociedad en que vivimos.

#### 7.2.1.4 Tecnológico

Sin duda que la pandemia entrega un contexto de incertidumbre al entorno donde nos desenvolvemos, pero el cambio que se generó en base a tecnología y procesamiento de datos ha sido sin duda disruptivo. He allí oportunidades que de ser aprovechadas pueden potenciar a empresas de menor tamaño, al tener acceso a tecnologías que pueden ayudar al análisis de datos y que vayan en línea con la información de consumidores. Desde finales de 2019 y en el primer trimestre de 2020, donde cambio la forma de vida y también como se realizan actividades tan cotidianas como abastecerse de insumos básicos, la digitalización ha jugado un rol importante para las empresas que asumieron y enfrentaron el cambio. Con todas las restricciones de movilidad, la tecnología ha sido fundamental en como comunicar hacia los clientes y la forma de hacer negocios.

La industria del comercio presencial se ha visto afectada de sobremanera, por lo que las empresas han debido migrar hacia la digitalización de sus negocios y esto se ha visto influenciado por la tecnología que, tanto con implementación de aplicaciones de negocios o la masificación del uso de redes sociales y el uso de dispositivos móviles, han permitido que el desarrollo de la industria vaya en aumento diariamente. Es así como la innovación tecnológica, no solo de productos sino también a través de procesos más eficientes, puede generar oportunidades que las empresas deberán saber aprovechar para mantenerse vigentes en el tiempo.

#### 7.2.1.5 Ambiental

Desde el punto de vista ambiental, el foco del análisis del entorno está puesto en como las actividades productivas afectan el calentamiento global y de qué forma las empresas minimizan su impacto. Es así como en Chile, el ministerio del medio ambiente es el encargado de generar políticas públicas y regulaciones para que las empresas implementen buenas prácticas y también de educar a la ciudadanía. Es por ello por lo que es de suma importancia estar atento a las nuevas políticas y adecuarse a las ya implementadas. Es así como las leyes vigentes en relación con plásticos de un solo uso han generado cambios que las empresas deben adoptar. Además, se impulsan políticas públicas que fomenten la economía circular, buscando reducir cada vez más los desechos industriales. Por otro lado, la reducción de la huella de carbono debe ser el foco empresarial del futuro, de lo contrario el planeta sufrirá las consecuencias por el aumento de temperaturas y todos los seres vivos se verán afectados. Existen para ellos, por parte del gobierno subsidios para que las empresas puedan ser más sustentables, por lo que se pueden generar beneficios que contribuyan de manera sostenible al desarrollo económico del país. Además, las nuevas tecnologías pueden permitir que la matriz energética del país se diversifique y no solo

depende de centrales a carbón o hidrocarburos. Es esencial que el estado promulgue leyes que fomenten la innovación y desarrollo de tecnologías más eficientes, buscando a través de nuevas políticas públicas incentivar tanto a empresas como particulares para el uso de energías renovables no convencionales.

## **7.2.2 Análisis del Microentorno**

### Modelo 5 Fuerzas de Porter

#### 7.2.2.1 Amenaza nuevos competidores

En la actualidad, existen bajas barreras de entrada para el comercio electrónico y la industria de accesorios para mujer. Con la amplificación del uso de internet y la digitalización de servicios por parte del estado, hoy es posible crear empresas en un día y luego montar una página web predefinida para comenzar a vender en un corto plazo. Razón por la cual el mercado admite empresas nuevas a diario y que con herramientas y recursos de similar envergadura tratan de subsistir en un ambiente que cada vez se vuelve más competitivo. Si bien hay que hacer una salvedad respecto a que existen también bastantes negocios informales que comercializan principalmente a través de redes sociales. Esto demuestra que hoy en día cualquier persona o empresa puede implementar un sistema de comercio electrónico a un costo accesible según necesidades y presupuesto. Además, con la proliferación de nuevas empresas es posible que la identificación de marca por parte de los clientes sea baja, respondiendo a estímulos constantes de otros participantes de la industria con promociones constantes o también más repetitivas. Por otro lado, existe el factor de bajos costos de cambio implicando que muchos consumidores no conformes y conformes también cambien ante ofertas en momentos más apropiados para ellos.

En referencia a financiamiento, si bien el mercado de créditos para Pymes en Chile es bastante limitado sobre todo cuando las empresas están en los primeros años de operación, esto no es impedimento debido a que en muchos casos son los mismos accionistas quienes aportan el capital necesario para que la empresa opere. Actualmente tampoco existe un requisito incumplible

por una empresa con iniciación de operaciones recientemente, ya que se puede obtener acceso a cuenta bancaria en el Banco del Estado de Chile con todas las ventajas que esto conlleva.

Finalmente, los nuevos competidores pueden optar a una diversidad de canales de distribución con diferentes tipos de servicio según ubicación geográfica. La oferta es tan variada que existen opciones para todo tipo de necesidades y de acuerdo con el presupuesto de cada empresa, por lo que cada nuevo competidor podrá igualar esfuerzos y optimizar la distribución de sus productos.

#### 7.2.2.2 Rivalidad entre competidores

El aumento en el número de competidores en la industria del comercio electrónico es un fenómeno que se produce a diario, sobre todo por las bajas barreras de entrada que existen para el ingreso de nuevas empresas. Además, se debe sumar el contexto de no formalización de algunas y que genera un aumento que es difícil cuantificar. Específicamente en el segmento de ropa y accesorios para mujer existe bastante competencia, influenciado principalmente por un amplio mercado, temporalidad y oportunidad para obtener precios mayoristas al comprar mayor volumen. La industria hoy en día se ha volcado hacia la digitalización y redes sociales, por lo que las empresas deben buscar como optimizar sus recursos para competir y obtener réditos económicos sobre todo por la facilidad de los clientes para cambiar de marca al no sentirse satisfecho muchas veces más por el proceso de compra y asistencia que por el producto en sí. Es así como muchas veces los consumidores estampan su sentimiento de descontento en los canales digitales y es aquí donde las empresas deben saber buscar oportunidades de mejora que sustenten su operación. Finalmente, se puede observar y concluir posteriormente que existe un mercado amplio donde las grandes empresas del retail pueden ofrecer mejores precios, pero con mayores tiempos de espera,

lo que produce que organizaciones de menor envergadura puedan hacer frente con similares precios y en muchas ocasiones con mejores tiempos de respuesta debido a su sencilla cadena logística. Aquí es donde se debe recalcar y que, para responder de la mejor forma a esta fuerza competitiva, la empresa debe enfocarse en mejorar su posición de mercado con foco en mejora de servicio y fundamentado en su ventaja competitiva.

### 7.2.2.3 Amenaza productos sustitutos

Con relación a sustitutos, se puede inferir que para el tipo de productos comercializados por la empresa existen bastantes amenazas en la industria. Comenzando con la disponibilidad de bienes similares a precios atractivos que, desde el punto de vista del cliente al no encontrar el producto adecuado en el instante correcto, puede buscar alternativas para satisfacer su necesidad a un precio conveniente pues existe facilidad por parte de los consumidores a preferir sustitutos. Otro punto que considerar se asocia con atributos de sustitutos como calidad y desempeño, puesto que existe en la industria de accesorios para mujer una variada gama de productos y que bien pueden satisfacer las mismas necesidades con calidad y a un costo accesible. Es decisión del consumidor quien deberá también valorar servicios anexos para calificar y comparar productos puesto que, al existir nuevamente facilidad para preferir sustitutos la elección se dará en base a la evaluación que le represente un mayor beneficio tanto objetivo como subjetivo. Finalmente se puede afirmar que el consumidor maximizara su costo de oportunidad, donde podrá comparar un producto con otros similares, eligiendo el que le entregue mayores beneficios. Podrá cambiar las veces que quiera puesto que no existirá costo monetario asociado, sino que podrá buscar satisfacer su necesidad cambiando de producto y proveedor si así lo desea.

#### 7.2.2.4 Poder de negociación proveedores

La empresa actualmente cuenta con dos tipos de proveedores estratégicos. Uno está relacionado con servicios, los cuales permiten el funcionamiento de la empresa tanto a nivel de página web y portal de pagos, como para labores administrativas. La importancia de estos servicios es alta, ya que son vitales y por ende la empresa opera con proveedores que prestan buenos y estables servicios a precios accesibles. Si bien existen otros proveedores de páginas web, portales de pago y facturación electrónica con precios y prestaciones variadas en la industria, la empresa selecciona las que a su parecer son las mejores opciones del mercado debido a factores técnicos como operabilidad e integración de aplicaciones y también costo. Por otro lado, existen proveedores de productos e insumos. En relación con productos terminados, en un principio la empresa se decidió por la importación, pero los altos costos de internación minimizan los márgenes en accesorios como carteras y mochilas. Sumado a la incertidumbre en el transporte internacional y la necesidad de generar mayores ingresos, la empresa busco proveedores locales, buscando mayores beneficios en relación con tiempos de respuesta, disponibilidad y también precio, encontrando productos de buena calidad y con mejor disponibilidad que en comparación a la importación. La concentración de proveedores a nivel local para el rubro textil explica que la competencia de precios por parte de los proveedores de la industria sea alta, lo que beneficia a la empresa ya que puede obtener mejores precios al comprar mayor volumen, mejorando así el resultado en esa línea de negocio. En relación con insumos, también existe variada cantidad de proveedores nacionales, por lo que es posible encontrar oferta para los distintos requerimientos que surjan en la empresa con disponibilidad de bienes sustitutos, buscando suplir las necesidades no dependiendo de proveedores fijos ya que el costo de cambio para este tipo de producto es bastante bajo.

#### 7.2.2.5 Poder de Negociación compradores

En el mercado chileno existe una alta cantidad de compradores que utilizan comercio electrónico. El cambio cultural que ha sido influenciado por el contexto actual de pandemia ha permitido que los usuarios busquen información, comparen precios y calidad; así como también valoraran recomendaciones de otros clientes para formar una percepción e influenciar su compra. La facilidad por parte de los clientes para cambiar de marca genera que sea más difícil mantenerlos a través del tiempo, por lo que es necesario que el enfoque este centrado en ellos para que la experiencia de compra sea completa tanto a nivel de servicio como para con el producto ofrecido. Existe el desafío por parte de las pequeñas empresas para retener clientes y que el proceso de vida de este se prolongue en el tiempo. Por otro lado, la importancia de los productos de acuerdo con las necesidades de los clientes genera que la influencia a través de medios visuales sea fundamental para estimular la compra. Esto se logrará en mayor medida si se puede conectar con el cliente que busca lo que una empresa comercializa en el momento adecuado y de la forma menos invasiva posible. Por lo que será necesario además agregar valor al proceso de compra, buscando satisfacer y complementar las necesidades de los clientes.

## **7.2.3 Análisis Interno**

### 7.2.3.1 Modelo cadena de valor

#### **7.2.3.1.1 Actividades Primarias:**

Logística Interna: El proceso de abastecimiento se realiza de forma directa, puesto que tanto para compras de carácter nacional e internacional es la empresa quien se contacta con los proveedores y acuerda el despacho de los productos e insumos, que comercializará y utilizará para su operación.

En relación con almacenamiento, una vez recepcionados los productos e insumos que la empresa ha solicitado a sus proveedores, estos son revisados para cumplir con estándar de calidad y son almacenados en la bodega de la empresa e ingresados en el sistema de ecommerce con que opera, para una correcta administración del stock en línea de la página web.

Operaciones: El proceso operativo de la empresa corresponde principalmente a la administración del inventario y obtención de registros fotográficos para catalogo electrónico de la página web. Es en estos dos puntos donde la empresa hace énfasis en la correcta administración del inventario, velando por buenas condiciones de almacenamiento y donde se cumpla con el estándar de calidad que la empresa promueve. Es así como minuciosamente se obtienen registros fotográficos de máxima resolución para la correcta elaboración de catálogos que, son la principal carta de presentación en la página web, por lo que es necesario entregar una buena primera impresión a los clientes primero en avisos publicitarios y luego en el sitio web de la empresa.

Logística Externa: El proceso de distribución se realiza a través de un proveedor de servicios logísticos el cual, a través de desarrollos tecnológicos, ha permitido integrar un tarifador y donde el cliente puede seleccionar el courier de su agrado para el cual tenga cobertura geográfica. El proveedor retira los pedidos procesados en el domicilio de la empresa y los entrega a proveedores logísticos quienes hacen llegar el producto al cliente.

El proceso de emisión de boleta electrónica se realiza con proveedor de servicio tecnológico, sistema que se encuentra conectado al servicio de impuestos internos en línea con nuevas exigencias de emisión de documentos electrónicos y desde donde se puede obtener información de ingresos y egresos para procesos contables.

Marketing y Ventas: El proceso de gestión de clientes se lleva a través del sistema de ecommerce con que cuenta la empresa. En él se puede observar información relevante y que puede ser utilizada para contactar a clientes y prospectos que se han suscrito a la lista de correos de la empresa con nuevos productos, promociones y novedades durante diferentes etapas del año. Por otro lado, se pueden obtener reportes financieros y estadísticos para obtención de métricas y posterior análisis de resultados.

En relación con promoción, la empresa utiliza herramientas tecnológicas para publicitar sus productos, siendo Instagram y Facebook las más rentables y de mayor alcance. A través de estos canales, se busca generar tráfico al sitio web donde se publican los productos y se entrega más información con la finalidad de influenciar la compra y/o entregar contenido relevante para el prospecto potencial de cliente.

Servicio de Venta: El servicio de venta es uno de los procesos fundamentales donde la empresa se centra para obtener mayores ingresos. Es así como se pueden identificar dos procesos de venta críticos. Uno es el proceso de venta en sí, donde el usuario final se encuentra muchas veces solo y no es capaz de resolver dudas y por consiguiente aumenta la tasa de abandono de carros o pagos. Es debido a esto que se hace necesario acompañar al usuario en el proceso de compra, ya sea con tecnología automatizada y programada como chat bots o simplemente con un representante de ventas. Esto puede hacer la diferencia para que un usuario ejecute la compra y no, por lo que el foco es primordial y debe ser revisado constantemente.

Por otro lado, existe el proceso de post venta, donde la empresa se centrará en cumplir con la legislación vigente en base a garantías y leyes del consumidor. Además, se buscará entregar información clara respecto a despachos y gestiones sobre pedidos con retraso, buscando minimizar inconvenientes para el cliente.

### **7.2.3.1.2 Actividades Secundarias**

Infraestructura Organizacional: Dado que el tamaño de la empresa está clasificado como nivel micro, el funcionamiento a través de la ejecución y planificación de tareas recae en sus dos dueños. Esto se da en las tareas diarias a nivel de página web y sistema de ecommerce para administración del negocio. Además, ambos dueños son los inversionistas de la empresa y quienes lideran el proceso administrativo. Por otro lado, son ellos quienes se encargan de liderar el proceso de calidad asociado a sus productos e insumos, tanto a nivel de entrada como salida en pedidos de ventas, buscando siempre el máximo estándar en los bienes comercializados.

Administración de Recursos Humanos: A nivel de gestión en recursos humanos, el foco de la empresa está dado por la capacitación continua en herramientas tecnológicas que permitan la autogestión para promoción y comercialización a través del sitio web. Desde un comienzo la empresa ha optado por esta modalidad, donde los principales beneficios han sido gestionar la operación de la empresa tanto a nivel funcional como administrativo.

Por otro lado, la empresa por el momento no tiene en sus planes contratar a más personas, dado que las funciones están cubiertas en el contexto operativo actual. Sin duda que el mayor desafío es lograr un sistema de remuneraciones acorde al mercado, puesto que en la actualidad y dado el nivel de ingresos, esto no es posible y para lograrlo la empresa debería asumir costos que los inversionistas no están dispuestos a financiar por el momento.

Desarrollo Tecnológico: Es tal el avance tecnológico que existe para el desarrollo del comercio electrónico en la actualidad que es necesario usar estas herramientas buscando

maximizar los recursos de la empresa. Es así como la empresa busca integrar estos cambios en su página web, para gestionar de mejor manera y asistir a los visitantes en el proceso de compra.

Por otro lado, la tecnología es capaz de administrar bases de datos de clientes e integrarlos a un software de Customer Relationship Management (CRM por sus siglas en inglés), de manera tal que la empresa podrá usar esta información para interactuar con prospectos de clientes y también buscarlos según la data almacenada, usando inteligencia artificial proporcionada por las herramientas que entrega actualmente el comercio electrónico, las redes sociales e internet.

Compras y Abastecimiento: El proceso de compras y abastecimiento está enfocado principalmente en los productos que la empresa comercializa, insumos para la operación y servicios principalmente digitales. En relación con los productos que la empresa comercializa, estos tienen dos orígenes. Uno es la importación y el otro es la adquisición en el mercado local. La empresa realizó dos importaciones de carteras y mochilas y por el momento no están planificadas nuevas compras al extranjero. Por otro lado, en el mercado local han podido establecer relaciones comerciales con un proveedor de productos textiles, con quien trabajan actualmente. Para compras asociadas a insumos, la empresa busca alternativas en el mercado local dado que existe oferta disponible para ello.

Desde el punto de vista de los servicios, estos son principalmente tecnológicos y van asociados a la operación de la empresa y también publicidad en redes sociales. La operación implica logística de entrada y salida más la administración del sistema de comercio electrónico con costos fijos en algunos casos más variables y asociados a transacciones. En publicidad, que principalmente se realiza en redes sociales, la empresa administra campañas constantemente para atraer tráfico al sitio web y generar nuevos potenciales clientes.

## **7.2.4 Análisis FODA**

### 7.2.4.1 Fortalezas

-La atención de la empresa es personalizada, con foco en entregar a nuestros clientes calidad superior en servicio buscando satisfacer sus necesidades y consultas en cada instante que visitan el sitio web.

-Equipo en auto capacitación constante, en línea con nuevas actualizaciones de herramientas tecnológicas y en búsqueda activa de nuevas aplicaciones que mejoren el rendimiento de nuestros avisos publicitarios pagados y no pagados.

-Estructura de funciones definidas para cada integrante, lo que permite una eficiente gestión del negocio tanto comercial como administrativamente optimizando tiempos de respuesta a consultas y asociadas a despacho de pedidos.

-La empresa ofrece productos funcionales y con diseños diferenciadores, lo que destaca en el mercado. Por lo que se hace necesario generar un buen posicionamiento de marca para aprovechar esta ventaja.

-Modelo de negocios de bajo costo operacional, lo que permite traspasar el beneficio al precio final que paga el cliente pero que no reduce el margen de la empresa. Y, por otro lado, la empresa está en búsqueda constante de nuevas oportunidades de negocio buscando aprovechar el medio de comercialización digital como plataforma y los beneficios que esto ofrece en cuanto a costos.

#### 7.2.4.2 Debilidades

-Ausencia de plan estratégico que entregue lineamientos claros sobre acciones a corto y largo plazo.

-Falta de tiempo para dedicación exclusiva a la empresa, debido a que se debe complementar con otras actividades diarias. Además, por la rapidez de los cambios tecnológicos en muchas ocasiones se debe elegir entre actualizar contenidos o programar un aviso publicitario en el tiempo disponible durante el día.

-Bajo reconocimiento de marca, debido al corto tiempo que la empresa lleva en el mercado. Esto ha influenciado que, si bien el sitio web atrae bastante tráfico, no se generen todas las ventas esperadas.

-Bajo potencial de crecimiento actual debido a estacionalidad de productos textiles comercializados y también por gran competencia presente en el mercado nacional para carteras, mochilas y bolsos.

-Modelo de negocio fácilmente reproducible por cualquier persona natural o jurídica que cuente con recursos suficientes para invertir, gestionar y administrar una empresa.

#### 7.2.4.3 Oportunidades

-Mercado de comercio electrónico en constante crecimiento influenciado por nuevas tecnologías y masificación del uso de internet. Esto permite explorar nuevos mercados de consumidores ampliando el tamaño del público al que la empresa potencialmente puede abarcar.

-Aumento de servicios anexos para comercio electrónico ofrece oportunidades para mejoras en costos. Este incremento en la oferta ha permitido que los costos de operación, principalmente variables salvo una excepción, y estén relacionados con el volumen de ventas por lo que son proporcionales y no representan un mayor problema en caso de no obtener un gran volumen mensual de ingresos.

-Publicidad masiva y segmentada a bajo costo. A través del uso de herramientas para marketing digital y comercio electrónico es posible generar acciones donde un aviso publicitario abarque un gran volumen de público, el cual ha sido segmentado previamente según una caracterización ficticia y con un costo por clic que puede ser optimizado a la baja.

-La operatividad para transacciones durante cualquier instante del día que entrega la automatización del servicio de comercio electrónico integrado permite que si un aviso publicitario fue bien dirigido a un potencial cliente este pueda ejecutar la compra instantáneamente.

-Existencia de políticas públicas que fomentan el emprendimiento a través de crecimiento sostenible, innovación, tramitación más expedita y financiamiento según la etapa del proyecto.

#### 7.2.4.4 Amenazas

-Masificación de la competencia tanto legalizada como no y que a través de los mismos medios digitales pueden ingresar al mercado. Esto permite que aumente la oferta de bienes disponibles y que potenciales clientes cambien de marca por la poca identificación creada.

- Incremento de la inflación. El aumento del costo de vida en el país implica que las personas pierdan poder adquisitivo y en caso de que no existan reajustes para netear dicho incremento. Debido a esto es posible que se vean afectadas industrias como la de accesorios para mujer ya que no son un bien de primera necesidad.

-Incierto futuro del país marcado principalmente por el proceso constituyente que dependiendo de cómo avance, pueden generar incertidumbre que afecten la economía interna.

-Adaptación del usuario a compras digitales sin lugar a duda que constituye un factor relevante para una tienda de ecommerce. Por ello, el cambio tecnológico ha sido tal que la adaptación sobre todo a personas no muy ligadas al ámbito, como adultos mayores, no tiene la misma penetración de mercado como en segmentos mas jóvenes, por lo que será clave utilizar información dirigida a la audiencia meta correcta.

-Cambios en las tendencias del mercado global que generen mayor competencia y aumentos en costos.

## **7.2.5 Marketing Estratégico**

### **7.2.5.1 Análisis Ventaja Competitiva**

Basado en el modelo de Ventaja Competitiva, la empresa busca constantemente optimizar costos en toda su operación con la finalidad de traspasarlos al consumidor final sin afectar márgenes de contribución y, por otro lado, apunta a comercializar productos que si bien en funcionalidad son bastantes comunes es en cuanto a diseño donde puede enfocarse debido a la exclusividad y versatilidad que entrega el estilo étnico.

Para lograr lo antes mencionado y en búsqueda de identificar una ventaja competitiva desde el punto de vista calidad superior, la empresa pondrá su foco en comercializar productos que cumplan con un alto estándar de calidad y que le asegure este atributo al cliente para el uso que fue diseñado. Con ello la empresa quiere potenciar su ventaja competitiva a través de un aumento en la reputación de la marca, entregado principalmente por consumidores satisfechos con la calidad a través de testimonios. Además, el buscar entregar calidad superior implica que los proveedores de la empresa estén en línea, entregando productos sin defectos aumentando así la eficiencia y pudiendo ayudar a aumentar el nivel de la ventaja competitiva al disminuir costos asociados. Por otro lado, y en búsqueda de aportar a la ventaja competitiva a través de la eficiencia superior y también por consiguiente en optimización de costos, la empresa pondrá su foco en el control de estos a través de todos sus procesos, tanto en actividades primarias como secundarias del modelo cadena de valor.

Considerar la diferenciación dentro de los pilares estratégicos también es fundamental, puesto que esto influenciará positivamente la ventaja competitiva. Es así como los productos

elegidos para comercializar por la empresa entregan exclusividad, sobre todo en cuanto a diseño y por ser elementos fabricados a mano. Si la empresa busca entregar una superior satisfacción al cliente y complementar aún más la ventaja competitiva, deberá ser capaz de posicionar y publicitar sus productos al cliente adecuado en el momento preciso cubriendo la necesidad que la persona busca o bien influenciándola para otra ocasión. Ya una vez convertido en cliente, el foco será superar sus expectativas a través de servicios personalizados que complementen la compra y también muy atentos a los tiempos de respuesta y logística de salida.

Si bien existen factores que influyen negativamente en la durabilidad de una ventaja competitiva como la imitación del modelo de negocio, la capacidad de los competidores en recursos o el dinamismo de la industria, está en el interior de la organización el adaptarse de mejor manera a los cambios y de manera constante mantener su ventaja competitiva por sobre el promedio de la industria.

#### 7.2.5.2 Segmentación Mercado Objetivo

Para definir el mercado objetivo al cual la empresa busca satisfacer, se han identificado las siguientes características de segmentación:

- Geográfica: La empresa define a Chile como país para segmentar geográficamente, debido a que logísticamente es posible llegar desde Arica en la zona norte a Punta Arenas por el sur del país.

- Demográfica: La empresa segmenta en base a variables demográficas y las define de acuerdo aspectos mas generales como edad y sexo, buscando abarcar un mayor publico para aumentar la probabilidad de venta.

- Conductual: La empresa describirá su mercado objetivo en base a conductas, ya sean propias o adquiridas, y orientadas principalmente a gustos personales y como la persona se desenvuelve en el contexto digital.

Por otro lado, se utiliza el modelo Buyer Persona para caracterizar a cada segmento objetivo y generar una estrategia más focalizada. En primer lugar, la empresa deberá definir qué información desea incluir y plantear a través de preguntas un modelo de consumidor ficticio ideal que represente de la mejor forma a un segmento de público objetivo. Luego serán recopiladas en planillas para cada modelo de buyer persona y también se deberá definir las mejores fuentes para responderlas, es decir, si se utilizaran datos históricos, se realizarán entrevistas con clientes o solo se basarán en conjeturas bien fundamentadas. Se ha definido la siguiente batería de preguntas, buscando describir de mejor forma al buyer persona:

- ¿Qué edad tiene?
- ¿Qué género es?
- ¿Dónde vive?
- ¿Cuál es su ocupación?
- ¿Qué nivel académico posee?
- ¿En qué nivel socioeconómico se encuentra?
- ¿Cuáles son sus metas y motivaciones?
- ¿Cuáles son sus desafíos y limitaciones?

- ¿Qué le disgusta?
- ¿Qué necesidades tiene?
- ¿Qué hábitos tiene?
- Otros

Una vez tabuladas las respuestas por cada representación ficticia de consumidor, la empresa deberá ser capaz a través de su formulación de estrategias de marketing, de crear contenido y posicionarlo según los perfiles descritos. Además, será necesario entender estos perfiles como punto de referencia para buscar comprender y orientar los esfuerzos de la empresa a garantizar que los clientes obtengan la mejor experiencia posible en todo el proceso.

#### 7.2.5.3 Estrategias de Marketing

Para las tres etapas del ciclo del comprador, se buscará crear contenido relevante que guíe al usuario y brinde información acerca de los problemas que busca resolver. Para ello se utilizará la metodología Inbound con foco en la atracción de potenciales clientes, interactuar con ellos y deleitarlos para impulsar el crecimiento constante de la empresa en las fases de reconocimiento, consideración y decisión, utilizando técnicas de marketing digital en el contexto actual.

##### **7.2.5.3.1 Etapa Reconocimiento**

En esta etapa la empresa deberá guiar al potencial cliente hacia como identificar su problema. Para ello se deberán utilizar acciones de marketing que busquen atraer visitantes, a través de creación de contenido relevante basado en el perfil definido del buyer persona y que

también sustente el posicionamiento en buscadores pagados y orgánicos por uso de palabras claves. Además, será necesario generar tráfico a través de publicidad pagada en redes sociales.

Es aquí donde el prospecto identifica su problema, y expresa síntomas que generan oportunidades para posicionar información valiosa, de manera que el usuario es quien encuentra contenido relacionado según la empresa ha podido concluir por su análisis de segmentación. Será necesario entonces generar publicaciones tanto en redes sociales como en el sitio web de la empresa para posicionamiento en buscadores.

Es fundamental que la empresa implemente una estrategia acorde, buscando maximizar los rendimientos de sus avisos en esta etapa, ya que son generalmente usuarios nuevos quienes se interesan con información útil y que responda al problema que buscan solucionar. El uso de palabras claves permitirá que nuestras publicaciones aparezcan en las primeras páginas de buscadores orgánicos y también podrán ser publicadas en buscadores pagados, cuando el posicionamiento no sea el deseado. Por otro lado, será necesario buscar la constante optimización de campañas en redes sociales, sobre todo en lo que respecta a segmentación y donde el perfil del buyer persona se hace sumamente necesario para obtener resultados satisfactorios.

#### **7.2.5.3.2 Etapa Consideración**

En esta etapa la empresa deberá formular contenido sobre la solución del problema. Para ello se deberán utilizar acciones de marketing que busquen entregar información adecuada y generar confianza. Aquí la interacción es clave, puesto que el prospecto ya ha completado una acción deseada a través del planteamiento de su problema inicial, por lo que la empresa deberá ser

capaz de crear contenido sobre la solución a su problema y plantearlo de manera tal que sea útil a la necesidad del consumidor.

El contenido útil se podrá publicar en el blog del sitio web de la empresa y podrá ser posicionado a través de palabras claves en buscadores orgánicos y también publicitado en buscadores pagados si es el caso.

Como el potencial cliente ya realizó una acción concreta, es posible utilizar el marketing en redes sociales para hacer re-marketing. Esto es, mostrar el aviso con que el usuario interactuó de manera tal que se genere la necesidad en él e inflencie la compra.

Finalmente, si el usuario registro sus datos de contacto será posible generar acciones de marketing a través de correo electrónico. En este caso, se podrá enviar información relevante con mayor formalidad y periodicidad a bajo costo. Será necesario crear audiencias y bases de datos para una correcta distribución de la información.

#### **7.2.5.3.3 Etapa Decisión**

En esta etapa la empresa deberá formular contenido que responda las preguntas sobre el producto. Para ello se deberán utilizar acciones de marketing que busquen mostrar la ventaja que tienen en sí, a través de la creación de contenido relevante que lo detalle. Puesto que el prospecto ya definió una manera de como abordar su problema será necesario, por consiguiente, brindar una experiencia excepcional al momento de interactuar, buscando satisfacer las expectativas de los clientes y que estos se vuelvan promotores de la marca, mejorando de por sí el reconocimiento.

Sera necesario también generar contenido de valor relevante y publicarlo. Esto ayudara a posicionar las publicaciones en buscadores, haciendo que el usuario encuentre la información que necesita en el momento indicado.

Como el cliente ya registro sus datos de contacto, también se podrán realizar acciones de email marketing, pero ya con avisos más intensos y también pudiendo ofrecer descuentos para concretar la compra, sobre todo ante acciones sin finalizar en la pagina web.

Además, será posible realizar acciones de re-marketing en redes sociales para publico que ya esta en el final del proceso, por lo que será necesario tomar acciones mas concretas para aumentar la probabilidad de compra del producto.

#### **7.2.6 Marketing Táctico**

En esta etapa se desarrollará el Marketing Mix para la empresa, a través del análisis táctico.

- Producto

Los productos que la empresa comercializa se caracterizan en gran medida por el estilo étnico de sus diseños, lo que entrega al usuario final diferenciación para productos funcionales de uso diario como carteras y mochilas, y también productos textiles sobre todo en la época invernal. La empresa también busca entregar calidad superior en sus productos, por lo que el control de calidad es exhaustivo, buscando minimizar reclamos posteriores. Se buscará mediante las cuentas de redes sociales dar a conocer contenido de valor relevante para el público objetivo que potencie la promoción de los productos que la empresa comercializa. Por otro lado, por cada producto se buscará mediante el uso de etiquetas, posicionarlos orgánicamente en los buscadores de internet

poder mejorar la visualización y que puedan aparecer en las primeras paginas en el momento de una búsqueda. Finalmente, se buscará la difusión mediante email marketing, dando a conocer nuevos productos y servicios a clientes registrados en la base de datos de la empresa.

- Precio:

Para la determinación de la variable precio, la empresa se basa principalmente en los costos de cada línea de producto, ya que la venta se puede diferenciar entre productos de origen nacional o importado. En el caso del producto de fabricación nacional, que por estacionalidad y alta producción local es posible comprar a un costo competitivo y que permite a la empresa obtener ventas mas constantes en la temporada invernal, el foco es fijar precios en donde los clientes obtengan un producto de alta calidad a un valor totalmente accesible. Dentro de este valor se busca cubrir costos de despacho y entregarlo de forma gratuita, como gancho comercial para la región metropolitana. Y para regiones, con relación al despacho, la empresa ha decidido fijar precios de entrega buscando disminuir este costo para el cliente, buscando influenciar la compra.

Para establecer el precio de los bienes importados, la empresa busca a través del diseño diferenciador ofrecer un producto con un valor superior en comparación a otros que cumplen la misma función. Sin embargo, este deberá ser competitivo de todas maneras, ya que existe oferta suficiente en el mercado para abarcar la demanda de este tipo de productos. Por otro lado, el margen de contribución con relación a productos de fabricación nacional es menor, debido principalmente a costos por internación. Es por ello por lo que la táctica de precio deberá apuntar a un equilibrio donde si bien el margen no es alto, la venta en base a volumen podrá generar utilidades, generando que la empresa recupere la inversión realizada inicialmente.

#### - Plaza

El punto de venta de la empresa en este momento es de forma netamente digital y mediante integración de aplicaciones de logística, es posible a la hora de procesar una venta, generar despachos que abarcan desde Arica por el norte hasta Punta Arenas en la zona sur de nuestro país y con la correspondiente información de seguimiento para el usuario. La ventaja del negocio digital es la disponibilidad del sitio web durante las 24 horas, por lo que cualquier cliente podría concretar una venta si nos encontró ya sea por publicidad pagada en redes sociales o buscadores orgánicos y no, por lo que es sumamente importante segmentar para llegar al público objetivo definido con anterioridad. En relación con canales, la empresa utiliza para llegar a los usuarios redes sociales como Facebook e Instagram y también a través de posicionamiento en buscadores. Con ello, esperan generar tráfico al sitio web para entregar información útil, registrar potenciales clientes y generar ventas.

#### - Promoción

La manera en que la empresa buscará comunicarse de manera masiva buscando generar tráfico al sitio web será principalmente a través de redes sociales mediante publicidad pagada, y también vía buscadores ya sea de manera orgánica o no. En redes sociales, el contenido principalmente se enfocará en dar a conocer las ventajas del producto, en cuanto a diseño principalmente. Por otro lado, a través del sitio web, la empresa buscar generar contenido de valor y plasmarlo en un blog que a través de posicionamiento de palabras claves obtenga visualizaciones. En medida que se obtengan nuevos prospectos de clientes y para acompañarlos en el proceso de compra, se utiliza mensajería vía redes sociales por ser mas directo como canal de consultas. Una vez que se haya ejecutado una venta, el canal de comunicación formal con los clientes será a través de correo

electrónico, sobre todo si es relacionado a seguimiento o dudas con el pedido. También existe la alternativa telefónica, pero será solo en casos necesarios.

### 7.3 Control

En esta esta etapa se proponen Métricas Claves que permitan medir el rendimiento de los avisos publicitarios de las campañas que la empresa realiza a través de Facebook Ads.

- Tasa de Conversión de Venta:

Esta métrica mide el nivel de efectividad que tienen los anuncios publicitarios. El cálculo se realiza dividiendo el número de ventas sobre el número de visitantes en la página web. El valor calculado sirve para analizar el rendimiento de la página web en relación con las ventas totales, por lo que será importante generar tráfico para aumentar la probabilidad de conversión.

$$\text{TCV} = \text{Numero de Ventas Totales} / \text{Número de Visitas Totales}$$

- Costo por personas alcanzadas:

Esta métrica indica el costo promedio para llegar a un número determinado de personas de un anuncio publicitario. El calculo se realiza dividiendo el importe total gastado entre el alcance logrado.

$$\text{CPA} = \text{Importe Total} / \text{Alcance}$$

- Costo por resultado:

Esta métrica indica la rentabilidad en relación con los objetivos de una campaña publicitaria. El calculo se realiza dividiendo el importe total gastado durante un periodo de tiempo determinado por el numero de resultados obtenidos. Una vez calculado, sirve para comparar rendimiento de campañas que permiten analizar públicos para configurar avisos futuros.

CPR = Importe Total / Resultado

- Costo por Clic en el Enlace:

Esta métrica indica el costo promedio por cada clic en el enlace. El cálculo se realiza como el importe total gastado dividido por el número de clics en el enlace. Se utiliza para medir el interés que genera un aviso sobre un público determinado.

CPC = Importe Total / Clics en el Enlace

- Retorno de la Inversión Publicitaria:

Esta métrica mide porcentualmente por cada unidad monetaria que se invierte en publicidad cuanto genera como ingreso por venta. El valor calculado sirve para medir la eficacia de un anuncio específico.

ROAS = Ingreso por Ventas / Inversión Publicitaria x 100

#### 7.4 Cuadro de Mando Integral Indicadores Marketing Digital.

Objetivo	Indicador	Meta	Plan de acción	Frecuencia
Aumentar Ventas Netas	TCV = (Número de Ventas Totales / Número de Visitas Totales)	Aumentar un 10% respecto al periodo anterior, en relación con ventas.	Formular Plan de Marketing Digital efectivo que permita incrementar las ventas totales	Mensual
Aumentar Retorno sobre la Inversión Publicitaria	ROAS = (Ingreso por Ventas / Inversión Publicitaria) x 100	Aumentar un 10% respecto al periodo anterior, en relación con ventas.	Alinear la necesidad del cliente con la capacidad de respuesta.	Mensual

Reducir Costo por Personas Alcanzadas	$CPA = (\text{Importe Total} / \text{Alcance})$	Menos del 95% del presupuesto asignado.	Optimizar campañas publicitarias para obtener un mayor alcance con igual presupuesto	Mensual
Reducir Costo por Resultado	$CPR = (\text{Importe Total} / \text{Resultado})$	Menos del 95% del presupuesto asignado.	Optimizar campañas publicitarias para obtener mayores resultados con igual presupuesto	Mensual
Reducir Costo por Clics en el Enlace	$CPC = (\text{Importe Total} / \text{Clics en el Enlace})$	Menos del 95% del presupuesto asignado.	Optimizar campañas publicitarias para obtener costos menores y mayores acciones en el enlace	Mensual

Tabla 3: Cuadro de Mando Integral. Fuente: Elaboración propia.

## 7.5 Análisis Financiero

En esta etapa se analizará mediante flujo de caja los ingresos y egresos que registra la empresa por sus actividades. Se evaluará con información ya existente la cual considera operaciones desde la creación de la empresa hasta el cierre del año 2021. Luego se proyectará el flujo de caja, para evaluar en forma pura y financiada en un horizonte a 3 años plazo.

### 7.5.1 Ingresos

Los ingresos están dados principalmente a través de la venta por página web. En los últimos 2 años con ingresos, el promedio está en torno a los siete millones de pesos. La empresa proyecta a aumentar en torno a un 30% sus ingresos para el año en curso y posteriormente un 33% en los próximos 2 años. A continuación, se detalla la proyección de ingresos, que desde el año 2019 al 2021 considera valores reales, y los próximos 3 son valores estimados para el flujo de caja.

	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Año	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
Ingresos	0	7.335.428	6.022.958	9.000.000	12.000.000	16.000.000

Tabla 4: Ingresos por Ventas. Fuente: Elaboración propia.

### 7.5.2 Egresos

Los egresos están dados principalmente por costos de operación y gastos administrativos. Se detalla en flujo de caja cada uno de estos, que desde el año 2019 al 2021 considera valores reales, y los próximos 3 valores estimados.

### 7.5.3 Régimen Tributario

La empresa tributariamente se rige por el régimen Pro-Pyme Transparente (Art. 14 Letra D N°8), por lo que está exenta de pago de Impuesto de Primera Categoría. Esto implica que los accionistas deberán tributar con sus impuestos finales, en base al resultado tributario y al porcentaje de capital.

### 7.5.4 Tasa de Descuento

Para la evaluación financiera del proyecto, se debe calcular el valor de la tasa de descuento. De esta manera, se podrá evaluar en valor presente los resultados del flujo de caja. Se hace la diferencia en los métodos de cálculo según la valoración del proyecto.

Para proyecto puro, se utilizara el modelo CAPM, de valoración de activos financieros. Buscando evaluar la rentabilidad esperada en función de los riesgos sistemáticos. En primer lugar, se considera como tasa libre de riesgo, en base a bonos en pesos a 10 años, el valor de diciembre 2021 (Banco Central Chile, 2021). Luego se considera el valor de la variable beta, para identificar el riesgo de la industria (Damodaran, 2022). Además, en base al valor nominal de las acciones medidas mediante el IPSA ( (Banco Central Chile, 2021) se calcula la tasa de retorno del mercado. Finalmente es necesario agregar el riesgo país, el cual se considera mediante Spread EMBI Chile (Banco Central Chile, 2021).

Beta	1,10
Rf	5,69%
Rm	6,49%
Riesgo País	1,41%

Tabla 5: Tasa de Descuento Proyecto Puro. Fuente: elaboración Propia.

$$\text{CAPM} = R_f + \beta (R_m - R_f) + RP$$

$$\text{CAPM} = 7,98\%$$

Para proyecto financiado, se utilizará el modelo WACC para calcular la tasa de descuento mediante costo promedio ponderado del capital. Para ello, se ha estimado una tasa de interés de deuda de un 17,28%, con un porcentaje de financiación de 80%. En la tabla XY se encuentran los elementos que componen el WACC.

Kd - Tasa Deuda	17,28%
% Deuda	80%
t - Impuesto Renta	0%
% Patrimonio	20%
CAPM	7,98%

Tabla 6: Tasa de Descuento Proyecto Financiado. Fuente: Elaboración Propia.

$$\text{WACC} = ((\% \text{ Deuda} * K_d) * (1-t)) + (\% \text{ Patrimonio} * \text{CAPM})$$

$$\text{WACC} = 15,42\%$$

### 7.5.5 Financiamiento

En primera instancia, la inversión inicial considera estar financiada en su totalidad por los accionistas de la empresa. Al tercer año se evalúa la opción de financiamiento a través de crédito de consumo para financiar nuevas operaciones, programado para ser pagado en tres años.

## 7.5.6 Flujo de Caja Puro

El análisis del flujo de caja puro indica que en el periodo correspondiente al año 4 es donde se produce la recuperación de la inversión inicial, además, este flujo de caja entrega un VAN positivo, lo que implica que puede evaluarse con financiamiento proveniente de deuda. Como la TIR también nos entrega un valor positivo, por lo que se concluye que el proyecto es rentable.

	0	1	2	3	4	5
Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	0	7.335.428	6.022.958	9.000.000	12.000.000	16.000.000
Compras	-1.174.510	-3.935.828	-1.838.984	-3.000.000	-4.000.000	-5.000.000
Importación	-2.362.419	-1.251.838	0			
Shopify	-65.771	-339.110	-291.982	-300.000	-350.000	-400.000
Facebook		-155.043	-622.372	-500.000	-600.000	-700.000
Mail Google		-77.471	-98.820	-100.000	-120.000	-150.000
Google Ads		-39.039	0	-25.000	-30.000	-50.000
Gastos Legales			-199.112	-100.000		
Devolución Capital			-700.000			
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-3.602.699</b>	<b>1.537.098</b>	<b>2.271.688</b>	<b>4.975.000</b>	<b>6.900.000</b>	<b>9.700.000</b>
Depreciación	-300.000					
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-3.902.699</b>	<b>1.537.098</b>	<b>2.271.688</b>	<b>4.975.000</b>	<b>6.900.000</b>	<b>9.700.000</b>
Depreciación	300.000					
Inversión Activos Fijos	-300.000					
Inversión Inicial	-5.000.000					
Recuperación Capital de Trabajo						5.000.000
Recuperación de IVA		223.157	0	0	0	0
<b>Flujo Neto de Caja</b>	<b>-8.902.699</b>	<b>1.760.255</b>	<b>2.271.688</b>	<b>4.975.000</b>	<b>6.900.000</b>	<b>14.700.000</b>
Crédito Corto Plazo	0					
<b>Flujo Después de Financiamiento</b>	<b>-8.902.699</b>	<b>1.760.255</b>	<b>2.271.688</b>	<b>4.975.000</b>	<b>6.900.000</b>	<b>14.700.000</b>
<b>Flujo Después de Financiamiento Actualizado</b>	<b>-8.902.699</b>	1.525.090	1.705.250	3.235.581	3.888.015	7.176.553
<b>Flujo Después de Financiamiento Actualizado Acumulado</b>	<b>-8.902.699</b>	<b>-7.377.610</b>	<b>-5.672.360</b>	<b>-2.436.779</b>	1.451.236	8.627.789

Tabla 7: Flujo de Caja Proyecto Puro. Fuente: Elaboración propia.

<b>VAN</b>	13.717.455
<b>TIR</b>	39%

Tabla 8: VAN – TIR Proyecto Puro. Fuente: Elaboración propia.

## 7.5.7 Flujo de Caja Financiado

Se produce un nuevo financiamiento a partir del tercer año, este permita que la empresa recupere la inversión en el cuarto año de funcionamiento. Por otro lado, en la Tabla 22 se puede apreciar como el VAN y la TIR siguen siendo positivos, concluyendo que el proyecto es rentable.

	0	1	2	3	4	5
Año	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos	0	7.335.428	6.022.958	9.000.000	12.000.000	16.000.000
Compras	-1.174.510	-3.935.828	-1.838.984	-3.000.000	-6.000.000	-4.000.000
Importación	-2.362.419	-1.251.838	0			
Shopify	-65.771	-339.110	-291.982	-300.000	-350.000	-400.000
Facebook		-155.043	-622.372	-500.000	-600.000	-700.000
Mail Google		-77.471	-98.820	-100.000	-120.000	-150.000
Google Ads		-39.039	0	-25.000	-30.000	-50.000
Gastos Legales			-199.112	-100.000		
Devolución Capital			-700.000			
<b>Utilidad Operacional</b>	<b>-3.602.699</b>	<b>1.537.098</b>	<b>2.271.688</b>	<b>4.975.000</b>	<b>4.900.000</b>	<b>10.700.000</b>
Depreciación	-300.000					
Intereses Crédito Largo Plazo				-1.211.685	-795.361	-301.118
<b>Utilidad Neta</b>	<b>-3.902.699</b>	<b>1.537.098</b>	<b>2.271.688</b>	<b>3.763.315</b>	<b>4.104.639</b>	<b>10.398.882</b>
Depreciación	300.000					
Amortización Crédito Largo Plazo				-2.224.370	-2.640.693	-3.134.937
Inversión Activos Fijos	-300.000					
Inversión Inicial	-5.000.000			-2.000.000		
Recuperación Capital de Trabajo						7.000.000
Valor de Desecho del proyecto						
Recuperación de IVA		223.157	0	0	0	0
<b>Flujo Neto de Caja</b>	<b>-8.902.699</b>	<b>1.760.255</b>	<b>2.271.688</b>	<b>-461.055</b>	<b>1.463.945</b>	<b>14.263.945</b>
Crédito Corto Plazo	0			8.000.000		
<b>Flujo Después de Financiamiento</b>	<b>-8.902.699</b>	<b>1.760.255</b>	<b>2.271.688</b>	<b>7.538.945</b>	<b>1.463.945</b>	<b>14.263.945</b>
<b>Flujo Después de Financiamiento Actualizado</b>	<b>-8.902.699</b>	1.525.090	1.705.250	4.903.089	824.905	6.963.671
<b>Flujo Después de Financiamiento Actualizado Acumulado</b>	<b>-8.902.699</b>	-7.377.610	-5.672.360	-769.271	55.633	7.019.304

Tabla 9: Flujo de Caja Proyecto Financiado. Fuente: Elaboración propia.

<b>VAN</b>	7.019.304
<b>TIR</b>	37%

Tabla 10: VAN – TIR Proyecto Financiado. Fuente: Elaboración propia.

## 8 Conclusiones

El diseño del plan de marketing propuesto para la empresa Illanes Rojas SpA y su posterior implementación y análisis deben ser el punto de partida para mediante una correcta selección de estrategias y tácticas, guiar la toma de decisiones y generar valor para los clientes y potenciales consumidores. Mediante el establecimiento de lineamientos estratégicos es como la empresa puede mejorar, ya que puede ser capaz de proponer donde quiere estar en un futuro próximo, a quien busca satisfacer con su producto y como lo hará.

Dadas las actuales condiciones en el mundo, es indispensable que la empresa pueda proponer un análisis que abarque la mayor cantidad de variables posibles. En el entorno donde se desenvuelve, debe ser capaz de potenciar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades que el mercado pueda entregar sobre todo en relación con el uso de la tecnología tanto para publicitar como gestionar administrativamente. Es necesario también analizar los nuevos procesos políticos que vive el país y observar como estos pueden presentar nuevos escenarios. En tiempos donde la inflación ha llegado a valores históricos, es probable que el consumo se vea ralentizado por lo que será necesario que la empresa pueda visualizar amenazas y poder planificarlas de la mejor forma posible. A nivel ambiental, es necesario estar en línea con las nuevas políticas publicas que busquen incentivar la economía circular, por lo que toda innovación en cuanto a materias primas e insumos deberá buscar ser no contaminante.

La industria del comercio electrónico presenta un crecimiento vertiginoso, y mediante este crecimiento es que la empresa buscará utilizar todo lo que este al alcance para posicionar la marca a nivel nacional en una primera etapa. Dada su estructura, puede ser capaz de promover un crecimiento sustentable en el tiempo, mediante una organización que cubra las necesidades básicas

de operación y externalice servicios que no puede cubrir. Es necesario que busque generar alianzas estratégicas con proveedores locales, buscando ampliar sus líneas de producto y así incrementar sus ingresos.

A nivel de marketing estratégico, es necesario que la empresa pueda buscar como generar una ventaja competitiva y que esta sea sustentable en el tiempo. De esta forma será capaz de mantener relaciones redituables con sus clientes. También es imperioso que pueda seleccionar su mercado objetivo, ya que de esta forma podrá ser mas específica al momento de buscar potenciales clientes. Para ello se hace sumamente necesario que la empresa caracterice mediante suposiciones bien fundamentas, ya sea por datos históricos u experiencias cercanas. Ahora bien, la metodología Inbound utilizada basa su fundamento en las relaciones con el cliente y de forma no invasiva. Es por esto que el foco del contenido que la empresa cree debe brindar información acerca de los problemas que busca resolver. En una primera etapa se deberá buscar reconocimiento, a través de campañas masivas que busquen captar la atención de potenciales clientes. Luego se deberá programar publicidad con foco en el publico que estuvo interesado. Es importante recalcar que el proceso siempre debe ser guiado, ya que la cercanía del marketing digital es un atributo que las personas valoran mucho al momento de ejecutar una compra. Finalmente será necesario plantear acciones que guíen al proceso de decisión, con información tan relevante que deleiten al cliente e incida directamente en la venta. Para plantear la estrategia será necesario analizar las herramientas y canales, buscando seleccionar las que tengas mejores prestaciones a costos controlados. De esta forma se podrá plantear un presupuesto en línea con los requerimientos de la empresa.

A nivel táctico se hace necesario analizar constantemente las variables debido al dinamismo de la industria. Sobre todo, en temas relacionados a precios, donde la competencia que

crece día a día hace que esta variable sea muy tenida en cuenta por los consumidores ante la variada oferta disponible tanto en comercio físico como online. Por otro lado, la promoción se hace muy necesaria y la empresa deberá invertir recursos que permitan mejorar sus procesos para generar mayor alcance en redes sociales y por consiguiente mas trafico al sitio web.

A nivel de control y análisis financiero, se ha propuesto en primer lugar un cuadro de mando integral. De esta forma es posible monitorear los principales indicadores de gestión de campañas publicitarias para un correcto control de costos y rendimiento. Por otro lado, el análisis financiero se ha realizado mediante flujo de caja. En estado puro, el flujo de caja tiene retornos positivos al cuarto año. Y valores positivos para indicadores VAN y TIR, por lo que el proyecto es económicamente rentable. En estado financiado, el flujo de caja también tiene retornos positivos al cuarto año. Este flujo de caja presenta un financiamiento al iniciar el tercer año, entregando en su evaluación también valores positivos para indicadores VAN y TIR, por lo que el proyecto es económicamente rentable. Con esto se concluye que los accionistas podrán evaluar alternativas de financiamiento para inversión y tomarlas si son convenientes. De todas formas, se recomienda analizar la estructura de deuda, la que puede mejorar la tasa de descuento.

Es importante inferir que este plan de marketing puede ser aplicable para ideas de negocio implementadas y que busquen ampliarse al canal digital.

Solo mediante la unión de las variables que componen un plan estratégico de marketing es posible evaluar los beneficios que puede entregar a la organización. Una correcta implementación y su posterior análisis son sin duda desafíos que la empresa deberá asumir para utilizar el plan como su hoja de ruta. La estrategia se vuelve fundamental ante un ambiente donde la competencia crece día a día y es necesario dinamizar la toma de decisiones.

## 9 Bibliografía

American Marketing Association. (2017). *www.ama.org*. Obtenido de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Banco Central Chile. (2021). *Informe de Política Monetaria*.

Banco Central Chile. (2021). *Serie Boletín Mensual*.

Banco Central Chile. (2021). *Spread EMBI Chile*.

Banco Central Chile. (Diciembre 2021). *Índice Mensual de Actividad Económica*.

Camara de Comercio de Santiago. (2 de Marzo de 2020). *Informe Economico Camara de Comercio de Santiago*. Obtenido de <https://www.ecommerceccs.cl/wp-content/uploads/2020/03/Ventas-eCommerce-2019-VF.pdf>

Chaffey - Smith. (2017). *Digital Marketing Excellence*. Routledge.

Chaffey-Ellis Chadwick. (2016). *Digital Marketing. Strategy, Implementation and Practice*. Pearson.

Chiavenato, I. (2016). *PLANEACIÓN ESTRATEGICA Fundamento y Aplicaciones*. MCGRAW-HILL.

Damodaran, A. (2022). *Betas by Sector (US)*.

Efrat-Gilboa-Yonatany. (2017). When marketing and innovation interact: The case of born-global. *International Business Review*.

Ferrel-Hartline. (2012). *Estrategia de Marketing*. Cengage.

Ferrel-Hartline. (2012). *Estrategia de Marketing*. Cengage.

Instituto Nacional de Estadísticas. (Diciembre 2021). *INDICE DE PRECIOS AL  
CONSUMIDOR*.

Instituto Nacional de Estadísticas. (Diciembre 2021). *Tasa de Desocupación Nacional*.

Kingsnorth, S. (2016). *Digital Marketing Strategy An Integrated Approach to Online Marketing*.  
Kogan Page Limited.

Kotler-Armstrong. (2012). *Marketing*. Pearson.

Kotler-Keller. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson.

## 10 Anexos

### 10.1 Flujo de Caja Año 2019

Mes	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sept-19	oct-19	nov-19	dic-19
Ingresos de Caja	\$ -	\$ 5.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aportes de Capital	\$ -	\$ 5.000.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos de Caja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.534.099	\$ 515.998	\$ -	\$ 109.235	\$ 300.000	\$ 20.910	\$ 100.116	\$ 22.341
Compras	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 171.680	\$ 515.998	\$ -	\$ 109.235	\$ 300.000	\$ -	\$ 77.597	\$ -
Importacion					\$2.362.419							
Shopify Costo Pagina										\$20.910	\$22.519	\$22.341
Flujo del Mes	\$ -	\$ 5.000.000	\$ -	\$ -	\$ -2.534.099	\$ -515.998	\$ -	\$ -109.235	\$ -300.000	\$ -20.910	\$ -100.116	\$ -22.341
Flujo Acumulado	\$ -	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 2.465.901	\$ 1.949.903	\$ 1.949.903	\$ 1.840.668	\$ 1.540.668	\$ 1.519.758	\$ 1.419.642	\$ 1.397.301

Fuente: Elaboración propia.

### 10.2 Flujo de Caja Año 2020

Mes	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sept-20	oct-20	nov-20	dic-20
Ingresos de Caja	\$ 164.764	\$ 94.432	\$ -	\$ 189.515	\$ 292.642	\$ 995.935	\$ 1.391.026	\$ 939.522	\$ 850.166	\$ 346.746	\$ 1.042.730	\$ 1.027.950
Ventas	\$ 164.764	\$ 94.432	\$ -	\$ 189.515	\$ 292.642	\$ 995.935	\$ 1.391.026	\$ 939.522	\$ 850.166	\$ 346.746	\$ 1.042.730	\$ 1.027.950
Aportes de Capital												
Egresos de Caja	\$ 89.625	\$ 284.865	\$ 10.401	\$ 316.692	\$ 473.458	\$ 475.897	\$ 985.131	\$ 441.776	\$ 1.223.475	\$ 1.090.203	\$ 181.188	\$ 225.619
Compras	\$ 67.218	\$ 36.801	\$ 1.126	\$ 290.058	\$ 438.810	\$ 432.290	\$ 936.658	\$ 146.367	\$ 213.206	\$ 1.061.754	\$ 160.819	\$ 150.721
Importacion								\$268.197	\$983.641			
Shopify	\$22.407	\$248.064	\$2.501	\$606	\$1.060	\$4.024	\$5.446	\$9.643	\$11.168	\$17.878	\$4.806	\$11.506
Facebook			\$6.774	\$20.029	\$25.205	\$31.487	\$5.548		\$7.572	\$2.530		\$55.898
Mail Google				\$5.999	\$8.382	\$8.096	\$8.004	\$8.004	\$7.889	\$8.040	\$15.563	\$7.494
Google Ads							\$29.474	\$9.565				
Flujo del Mes	\$ 75.139	\$ -190.433	\$ -10.401	\$ -127.177	\$ -180.816	\$ 520.038	\$ 405.895	\$ 497.746	\$ -373.309	\$ -743.457	\$ 861.542	\$ 802.331
Flujo Acumulado	\$ 75.139	\$ -115.294	\$ -125.695	\$ -252.872	\$ -433.688	\$ 86.350	\$ 492.245	\$ 989.992	\$ 616.682	\$ -126.774	\$ 734.768	\$ 1.537.098

Fuente: Elaboración propia.

### 10.3 Flujo de Caja Año 2020

Año	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sept-21	oct-21	nov-21	dic-21
<b>Ingresos de Caja</b>	\$ 167.499	\$ 346.672	\$ 130.085	\$ 129.193	\$ 135.497	\$ 607.870	\$ 2.288.304	\$ 995.631	\$ 365.923	\$ 145.142	\$ 118.619	\$ 592.523
Ventas	\$ 167.499	\$ 346.672	\$ 130.085	\$ 129.193	\$ 135.497	\$ 607.870	\$ 1.288.304	\$ 663.365	\$ 365.923	\$ 145.142	\$ 118.619	\$ 592.523
Aportes de Capital												
Bono							\$ 1.000.000	\$ 332.266				
<b>Egresos de Caja</b>	\$ 250.093	\$ 304.979	\$ 242.847	\$ 101.505	\$ 190.881	\$ 1.117.927	\$ 272.489	\$ 285.397	\$ 322.278	\$ 299.221	\$ 198.784	\$ 164.868
Compras	\$ 160.379	\$ 41.971	\$ 195.626	\$ 64.881	\$ 149.385	\$ 408.489	\$ 155.713	\$ 193.985	\$ 221.331	\$ 153.402	\$ 55.213	\$ 38.609
Importacion												
Shopify	\$7.380	\$238.605	\$3.864	\$3.872	\$1.695	\$2.027	\$2.341	\$10.130	\$13.643	\$3.874	\$3.297	\$1.253
Facebook	\$74.954	\$17.032	\$35.941	\$25.532	\$32.536		\$106.780	\$73.327	\$78.308	\$132.177	\$30.704	\$15.080
Mail Google	\$7.380	\$7.371	\$7.416	\$7.220	\$7.265	\$7.411	\$7.654	\$7.954	\$8.996	\$9.767	\$10.015	\$10.370
Gastos Legales											\$99.556	\$99.556
Devolucion Capital						\$700.000						
<b>Flujo del Mes</b>	\$ -82.594	\$ 41.693	\$ -112.762	\$ 27.688	\$ -55.384	\$ -510.057	\$ 2.015.815	\$ 710.234	\$ 43.645	\$ -154.079	\$ -80.165	\$ 427.655
<b>Flujo Acumulado</b>	\$ -82.594	\$ -40.902	\$ -153.664	\$ -125.976	\$ -181.360	\$ -691.417	\$ 1.324.398	\$ 2.034.632	\$ 2.078.277	\$ 1.924.198	\$ 1.844.033	\$ 2.271.688

Fuente: Elaboración propia.

### 10.4 Tabla Amortización Préstamo Bancario

<b>Capital</b>	<b>8.000.000</b>
<b>Tasa</b>	<b>1,44%</b>
<b>Plazo</b>	<b>36</b>
<b>Cuota</b>	<b>286.338</b>

Período	Saldo Inicial	Cuota	Interés	Amortización	Saldo Deudor
1	\$8.000.000	\$286.338	\$115.200	\$171.138	\$7.828.862
2	\$7.828.862	\$286.338	\$112.736	\$173.602	\$7.655.260
3	\$7.655.260	\$286.338	\$110.236	\$176.102	\$7.479.158
4	\$7.479.158	\$286.338	\$107.700	\$178.638	\$7.300.520
5	\$7.300.520	\$286.338	\$105.127	\$181.210	\$7.119.309
6	\$7.119.309	\$286.338	\$102.518	\$183.820	\$6.935.489
7	\$6.935.489	\$286.338	\$99.871	\$186.467	\$6.749.023
8	\$6.749.023	\$286.338	\$97.186	\$189.152	\$6.559.871
9	\$6.559.871	\$286.338	\$94.462	\$191.876	\$6.367.995
10	\$6.367.995	\$286.338	\$91.699	\$194.639	\$6.173.356
11	\$6.173.356	\$286.338	\$88.896	\$197.442	\$5.975.915
12	\$5.975.915	\$286.338	\$86.053	\$200.285	\$5.775.630
13	\$5.775.630	\$286.338	\$83.169	\$203.169	\$5.572.461
14	\$5.572.461	\$286.338	\$80.243	\$206.094	\$5.366.367
15	\$5.366.367	\$286.338	\$77.276	\$209.062	\$5.157.305
16	\$5.157.305	\$286.338	\$74.265	\$212.073	\$4.945.232
17	\$4.945.232	\$286.338	\$71.211	\$215.127	\$4.730.105
18	\$4.730.105	\$286.338	\$68.114	\$218.224	\$4.511.881
19	\$4.511.881	\$286.338	\$64.971	\$221.367	\$4.290.514
20	\$4.290.514	\$286.338	\$61.783	\$224.554	\$4.065.960
21	\$4.065.960	\$286.338	\$58.550	\$227.788	\$3.838.172
22	\$3.838.172	\$286.338	\$55.270	\$231.068	\$3.607.103
23	\$3.607.103	\$286.338	\$51.942	\$234.396	\$3.372.708
24	\$3.372.708	\$286.338	\$48.567	\$237.771	\$3.134.937
25	\$3.134.937	\$286.338	\$45.143	\$241.195	\$2.893.742
26	\$2.893.742	\$286.338	\$41.670	\$244.668	\$2.649.074
27	\$2.649.074	\$286.338	\$38.147	\$248.191	\$2.400.883
28	\$2.400.883	\$286.338	\$34.573	\$251.765	\$2.149.118
29	\$2.149.118	\$286.338	\$30.947	\$255.391	\$1.893.727
30	\$1.893.727	\$286.338	\$27.270	\$259.068	\$1.634.659
31	\$1.634.659	\$286.338	\$23.539	\$262.799	\$1.371.860
32	\$1.371.860	\$286.338	\$19.755	\$266.583	\$1.105.277
33	\$1.105.277	\$286.338	\$15.916	\$270.422	\$834.855
34	\$834.855	\$286.338	\$12.022	\$274.316	\$560.539
35	\$560.539	\$286.338	\$8.072	\$278.266	\$282.273
36	\$282.273	\$286.338	\$4.065	\$282.273	\$0

Fuente: Elaboración propia.

## 10.5 Balance IVA

Balance de IVA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por IVA	0	\$ 1.393.731	\$ 891.231	\$ 1.710.000	\$ 2.280.000	\$ 3.040.000
Egresos por IVA	\$ -223.157	\$ -747.807	\$ -349.407	\$ -570.000	\$ -760.000	\$ -950.000
Saldo por IVA	\$ -223.157	\$ 645.924	\$ 541.825	\$ 1.140.000	\$ 1.520.000	\$ 2.090.000
Crédito/Débito por IVA	\$ -223.157	\$ 422.767	\$ 541.825	\$ 1.140.000	\$ 1.520.000	\$ 2.090.000
IVA al Flujo de Caja		\$ 223.157	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia.

## 10.6 Tasa Libre de Riesgo

Periodo	1. Bonos en pesos a 1 año	2. Bonos en pesos a 2 años (BCP,BTP)	3. Bonos en pesos a 5 años (BCP,BTP)	4. Bonos en pesos a 10 años (BCP,BTP)
ene.2019	3,48	3,62	4,22	4,49
feb.2019	3,46	3,53	4,13	4,39
mar.2019	3,41	3,50	4,05	4,26
abr.2019	3,28	3,30	3,91	4,12
may.2019	3,14	3,20	3,76	4,04
jun.2019	2,57	2,61	3,20	3,48
jul.2019	2,36	2,35	2,95	3,16
ago.2019	2,02	1,97	2,51	2,70
sept.2019	1,80	1,83	2,48	2,71
oct.2019	1,76	1,96	2,65	2,94
nov.2019	1,78	1,91	2,92	3,34
dic.2019	1,85	1,99	2,93	3,30
ene.2020	1,85	2,02	2,89	3,30
feb.2020	1,89	2,14	3,02	3,49
mar.2020	1,36	1,55	2,80	3,41
abr.2020	0,53	0,58	2,33	3,05
may.2020	0,49	0,56	1,63	2,40
jun.2020	0,30	0,45	1,49	2,43
jul.2020	0,42	0,30	1,46	2,50
ago.2020	0,36	0,43	1,47	2,43
sept.2020	0,38	0,49	1,53	2,59
oct.2020	0,39	0,52	1,51	2,61
nov.2020	0,42	0,51	1,51	2,63
dic.2020	0,33	0,54	1,58	2,75
ene.2021	0,28	0,51	1,52	2,64
feb.2021	0,35	0,47	1,57	2,72
mar.2021	0,45	0,55	1,78	3,18
abr.2021	0,72	0,85	2,17	3,55
may.2021		1,16	2,57	3,71
jun.2021		1,61	3,00	4,26
jul.2021		2,30	3,67	4,49
ago.2021		2,63	3,90	4,70
sept.2021		3,96	4,83	5,23
oct.2021		4,83	5,97	6,34
nov.2021		5,42	5,59	5,83
dic.2021		5,66	5,59	5,69

Fuente: Elaboración propia.

## 10.7 Beta Industria

Industry Name	Nombres de Industrias	Numero de Firmas	Beta	D/E Ratio	Effective Tax rate	Unlevered beta
Retail (Online)	Minorista (en línea)	60	1,10	8.16%	4,76%	112,85%

Fuente: Elaboración propia.

## 10.8 Tasa Retorno del Mercado

Periodo	Índice de Precios Selectivo de Acciones, IPSA- Valor nominal - Base: 30 de diciembre de 2002 =1000 ( )	Var. Por.
	Serie original	
2008	2.376,42	
2009	3.581,42	50,71%
2010	4.927,53	37,59%
2011	4.177,53	-15,22%
2012	4.301,38	2,96%
2013	3.699,19	-14,00%
2014	3.850,96	4,10%
2015	3.680,21	-4,43%
2016	4.151,39	12,80%
2017	5.564,60	34,04%
2018	5.105,43	-8,25%
2019	4.669,85	-8,53%
2020	4.177,22	-10,55%
2021	4.308,38	3,14%
	<b>TRM</b>	<b>6,49%</b>

Fuente: Elaboración propia.

