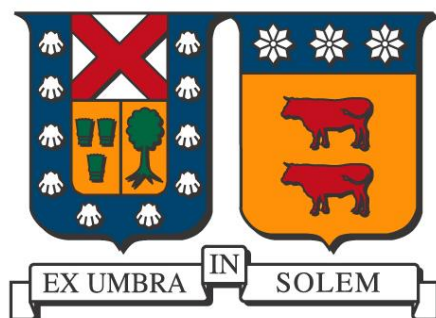


**Universidad Técnica Federico Santa María**



---

*Estudio de la Oportunidad de Negocio  
en el Soporte Tecnológico Para los  
Estudios de Mercado*

---



**Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Industrial**

**Presentada Por: Camilo Alonso Garate Arriagada**

**Profesor Guía: Hugo Osorio Zelada**



## Agradecimientos

---

Quiero comenzar agradeciendo a las personas más importantes de mi vida. En primer lugar a mis padres Valeria Arriagada y Carlos Gárate, sin ellos, sin su apoyo, esfuerzo y amor entregados día a día no habría conseguido la felicidad que tengo en este momento.

A mis hermanos Diego Gárate y Darío Gárate quienes siempre han sido a quienes admiro. Asimismo quiero agradecer a sus familias, Karen Melibosky, Diego Gárate, Cristóbal Gárate, Isidora Gárate, Debora Schonhaut y Emilia Gárate por formar parte de la mía.

También quiero mencionar a Carla Lopez por estar conmigo en muchas etapas significativas de mi vida.

A Emiliano Feliu, que me acogió en su hogar todos estos años.

A mis compañeros y sus parejas con quienes hoy tenemos un grupo increíble de amigos.

A mi tutor de tesis Hugo Osorio por recibirme y robar parte de su tiempo cada vez que necesite su instrucción.



## Resumen Ejecutivo

---

La Investigación de Mercado es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades. (Malhotra, 1997)

La industria de la Investigación de Mercado movió en el año 2014 US\$ 40,799 millones (Esomar, 2015) y en Latinoamérica tuvo un volumen de negocios de US\$ 1,991 millones. Chile tiene ventas de US\$ 136 millones y un crecimiento de 8.7% entre los años 2013 y 2014. El volumen de ventas de Chile lo coloca en el lugar número 30 del ranking mundial y el crecimiento pone a Chile en el quinto lugar de entre los 40 países con mayores ventas. Estos indicadores colocan a Chile en un escenario perfecto para la inversión en Investigación de Mercado, pero existen algunos motivos por el cual esta no ha crecido de tal manera debido al alto costo de realizar un estudio de campo.

Considerando todo lo anterior se propone crear la empresa Bullseye la cuál entregará a los procesos de la investigación de mercado, a un costo más económico, soporte tecnológico para crear estudios de mercado a personas y negocios que no podían optar a esta herramienta por sus altos costos. Bullseye cooperará con la industria de la Investigación de Mercado entregando una plataforma web para crear encuestas y estudios de forma auto asistida y entregando un panel de personas que las contesten, para luego recopilar estas respuestas y tabularlas en un informe para el cliente. En el presente trabajo se desarrollara el plan de negocios para la empresa Bullseye

El segmento de mercado serán clientes que nunca hayan considerado los estudios de mercado como una herramienta activa en su toma de decisiones y, por otra parte, a empresas que ya estén usando la herramienta como empresas de publicidad, campañas políticas o empresas de investigación de mercado. Un estudio puede costar desde 8.5 [UF]

La inversión total del proyecto es de [UF] 2,943 donde el VAN y la TIR del proyecto que son UF 5.719 y 65.0%. Luego se analizó el escenario con un 50% de deuda externa donde el VAN y la TIR son 7.736 y 103% respectivamente.

Posteriormente se hicieron análisis de sensibilidad donde se estudiaron las variables de precio, volumen de ventas, costo variable sobre precio de ventas y variación de la tasa de retorno esperada y en todos los casos se comprobó que el proyecto podía sostener cambios significativos y aún ser viable.

Después de todos los análisis se puede concluir que crear una empresa de soporte tecnológico en la distribución de estudios de mercados es factible en los aspectos tecnológicos, técnicos y económicos.



## Executive Summary

---

Market research is the identification, collection, analysis and dissemination of information in a systematic and objective way, in order to improve decision-making related to the identification and resolution of problems and opportunities. (Malhotra, 1997)

The Industry of Market Research sold in 2014 US \$ 40.799 million (ESOMAR, 2015) and Latin America had a turnover of US \$ 1.991 million. Chile had sales of US\$ 136 million and a growth of 8.7% between 2013 and 2014. The turnover of Chile places it in position 30 in the world ranking and its growths puts Chile in fifth place among the 40 countries with the highest sales. These indicators placed Chile in a perfect setting for investment in market research, but there are some reasons why this has not grown so due to the high cost of conducting a field study.

Considering all of the above it is proposed that the company Bullseye will serve to the process of market research by giving technological support to create market research to people and businesses that were not use this tool for its high costs. Bullseye cooperate with the industry of market research providing a web platform to create surveys in a self-guided way and delivering it to a panel of people who will answer. In this paper is going to be develop the business plan for the company Bullseye.

The market segment are customers who have never considered market research as an active tool in their decision making and, moreover companies that are already using the tool as advertising companies, political campaigns or market research firms. A single study can cost from 8.5 [UF].

The total investment of the project is [UF] 2,943 where the VAN and TIR of the project are 5.719 and 65.0%. Then, the same scenario was analyzed with 50% of external debt where the VAN and TIR are 7.736 and 103% respectively.

Finally sensitivity analysis where made with the price, numbers of studies sold, variable cost over sales price and changes in the expected rate of return and in all cases it was found that the project could sustain significant changes and still be viable.

After all the analysis it can be concluded that the creation of a technical support company on the distribution of market research is feasible in the technological, technical and economic aspects.



## Índice de Contenido

---

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Agradecimientos.....                                                                        | 2  |
| Resumen Ejecutivo .....                                                                     | 3  |
| Executive Summary .....                                                                     | 4  |
| Índice de Ilustraciones.....                                                                | 10 |
| Índice de Tablas.....                                                                       | 12 |
| 1    Capítulo 1: Introducción y Antecedentes Generales .....                                | 14 |
| 1.1    Introducción.....                                                                    | 14 |
| 1.2    Descripción de la Empresa .....                                                      | 15 |
| 1.3    Descripción del Proyecto y Justificación .....                                       | 16 |
| 1.4    Objetivos .....                                                                      | 16 |
| 1.4.1    Objetivo General.....                                                              | 16 |
| 1.4.2    Objetivos Específicos.....                                                         | 17 |
| 1.5    Metodología.....                                                                     | 17 |
| 1.5.1    Situación Actual de la Investigación de Mercado .....                              | 17 |
| 1.5.2    Marco Teórico .....                                                                | 18 |
| 1.5.3    Propuesta de la Empresa .....                                                      | 19 |
| 1.5.4    Validación de la Propuesta.....                                                    | 20 |
| 1.6    Alcances .....                                                                       | 21 |
| 1.6.1    Rango .....                                                                        | 21 |
| 1.6.2    Tipo .....                                                                         | 21 |
| 2    Capítulo 2, Situación Actual y Justificación de la Problemática.....                   | 22 |
| 2.1    Situación Actual .....                                                               | 22 |
| 2.1.1    Análisis de los Principales Índices de Industria de Investigación de Mercado ..... | 22 |
| 2.1.2    Mercado Total Y Potencial .....                                                    | 29 |



|       |                                                                       |    |
|-------|-----------------------------------------------------------------------|----|
| 2.2   | Caracterización De La Competencia .....                               | 30 |
| 2.2.1 | Empresas de Estudios de Mercado de Encuestas Auto Asistidas .....     | 30 |
| 2.3   | Empresas de Investigación de Mercado en Chile .....                   | 32 |
| 2.3.1 | Empresas de Investigación de Mercado Grandes y/o Multinacionales..... | 33 |
| 2.3.2 | Empresas de Investigación de Mercado Mediana y Pequeña .....          | 34 |
| 2.4   | Penetración de Internet en América Latina y Chile .....               | 34 |
| 2.4.1 | Internet en Latinoamérica .....                                       | 34 |
| 2.4.2 | Internet en Chile .....                                               | 35 |
| 3     | Capítulo 3, Marco Teórico.....                                        | 37 |
| 3.1   | Antecedentes de la Industria de Investigación de Mercado.....         | 37 |
| 3.1.1 | Historia De La Investigación De Mercado .....                         | 37 |
| 3.2   | Investigación De Mercado .....                                        | 39 |
| 3.2.1 | Introducción A La Metodología De Investigación De Mercados.....       | 39 |
| 3.2.2 | Proceso de la Investigación de Mercado .....                          | 40 |
| 3.2.3 | Clasificación de la Investigación de Mercado .....                    | 41 |
| 3.2.4 | Enfoque en la investigación de mercado .....                          | 42 |
| 3.2.5 | Tipos de Investigación de Mercado .....                               | 44 |
| 3.2.6 | Temporalidad en la Investigación de Mercados .....                    | 45 |
| 3.2.7 | Métodos de Recopilación de Datos .....                                | 45 |
| 3.3   | Proceso de Muestreo .....                                             | 50 |
| 3.3.1 | Definición de la Población Objetivo .....                             | 50 |
| 3.3.2 | Selección del Método de Muestreo .....                                | 51 |
| 3.3.3 | Determinación del Tamaño de la Muestra .....                          | 53 |
| 3.3.4 | Problemas por falta de Respuestas.....                                | 57 |
| 3.4   | Modelo de Negocios Canvas .....                                       | 58 |



|        |                                                   |    |
|--------|---------------------------------------------------|----|
| 3.5    | Análisis FODA .....                               | 62 |
| 3.5.1  | Matriz del análisis FODA .....                    | 63 |
| 3.6    | Análisis PEST.....                                | 65 |
| 3.6.1  | Factores Políticos y Legales.....                 | 66 |
| 3.6.2  | Factores Económicos .....                         | 66 |
| 3.6.3  | Factores Sociales.....                            | 66 |
| 3.6.4  | Factores Tecnológicos.....                        | 67 |
| 3.7    | Do It Yourself (DIY) Market Research .....        | 67 |
| 3.8    | Emprendimiento Tecnológico .....                  | 68 |
| 3.8.1  | Definición Emprendimiento .....                   | 69 |
| 3.8.2  | Emprendimiento Tecnológico en Latinoamérica ..... | 70 |
| 4      | Capítulo 4 Propuesta de la Empresa .....          | 72 |
| 4.1    | Aplicación del Modelo de Negocios Canvas.....     | 72 |
| 4.1.1  | Segmentos de Clientes.....                        | 72 |
| 4.1.2  | Propuesta de Valor.....                           | 73 |
| 4.1.3  | Canales de Distribución.....                      | 73 |
| 4.1.4  | Relaciones con los Clientes .....                 | 73 |
| 4.1.5  | Flujos de Ingresos.....                           | 74 |
| 4.1.6  | Recursos Claves.....                              | 74 |
| 4.1.7  | Actividades Claves.....                           | 75 |
| 4.1.8  | Asociaciones Claves.....                          | 76 |
| 4.1.9  | Estructura de Costos .....                        | 76 |
| 4.1.10 | Modelo Grafico del Canvas .....                   | 76 |
| 4.2    | Aplicación del Análisis FODA.....                 | 77 |
| 4.2.1  | Oportunidades .....                               | 78 |



|       |                                                |     |
|-------|------------------------------------------------|-----|
| 4.2.2 | Amenazas .....                                 | 79  |
| 4.3   | Aplicación del Análisis Pest .....             | 79  |
| 4.3.1 | Factores Políticos y Legales .....             | 80  |
| 4.3.2 | Factores Económicos .....                      | 80  |
| 4.3.3 | Factores Sociales .....                        | 81  |
| 4.3.4 | Factores Tecnológicos .....                    | 81  |
| 4.4   | Panel de Encuestados y Calidad .....           | 81  |
| 4.4.1 | Captación de Panelistas .....                  | 81  |
| 4.4.2 | Calidad del Panel y Encuestas .....            | 82  |
| 4.4.3 | Información de Paneles de la Competencia ..... | 83  |
| 4.4.4 | Costo de Adquisición de Panelistas.....        | 85  |
| 4.5   | Plan de Marketing .....                        | 86  |
| 4.5.1 | Posicionamiento.....                           | 86  |
| 4.5.2 | Mezcla de Marketing .....                      | 89  |
| 4.5.3 | Plan De Marketing.....                         | 94  |
| 4.6   | Plan de Operaciones .....                      | 97  |
| 4.6.1 | Proceso de Promoción y Venta .....             | 98  |
| 4.6.2 | Proceso de Producción.....                     | 101 |
| 4.7   | Plan De Recursos Humanos .....                 | 104 |
| 4.7.1 | Organización de la Empresa.....                | 105 |
| 4.7.2 | Descripción de los Cargos .....                | 106 |
| 5     | Capítulo 5 Plan Financiero .....               | 108 |
| 5.1   | Inversión.....                                 | 108 |
| 5.1.1 | Activos Nominales.....                         | 108 |
| 5.1.2 | Activos Fijos.....                             | 110 |



|       |                                                                 |     |
|-------|-----------------------------------------------------------------|-----|
| 5.1.3 | Capital de Trabajo .....                                        | 110 |
| 5.2   | Demanda .....                                                   | 111 |
| 5.3   | Ingresos .....                                                  | 113 |
| 5.4   | Análisis de Costos.....                                         | 115 |
| 5.4.1 | Costos Fijos .....                                              | 115 |
| 5.4.2 | Costos Variables .....                                          | 117 |
| 5.4.3 | Depreciaciones.....                                             | 118 |
| 5.5   | Financiamiento.....                                             | 119 |
| 5.5.1 | Evaluación Financiera.....                                      | 120 |
| 5.5.2 | Estado de Resultado Básico .....                                | 120 |
| 5.5.3 | Evaluación con Financiamiento.....                              | 122 |
| 5.5.4 | Calculo del Payback.....                                        | 125 |
| 5.5.5 | Análisis de Sensibilidad. ....                                  | 126 |
| 6     | Conclusiones .....                                              | 131 |
| 7     | Bibliografía .....                                              | 133 |
| 8     | Anexos.....                                                     | 135 |
| 8.1   | Anexo 1: Distribución de las Ventas de Estudios de Mercado..... | 135 |
| 8.2   | Anexo 2: Herramienta de Encuestas de la Competencia.....        | 137 |
| 8.2.1 | Ask Your Target Market .....                                    | 137 |
| 8.3   | Anexo 3: Costos Fijos – Cuentas y Remuneraciones.....           | 139 |
| 8.3.1 | Cuentas por Pagar de la Empresa .....                           | 139 |
| 8.3.2 | Remuneraciones Empleados por Fase .....                         | 139 |

## Índice de Ilustraciones

|                                                                                                                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <i>Ilustración 1: Ventas de Investigación de Mercado por Región en [mm USD \$] en el año 2014</i>                                                                     | 23 |
| <i>Ilustración 2: Crecimiento de la Investigación de Mercado por Región entre los 2013 y 2014</i>                                                                     | 23 |
| <i>Ilustración 3: Crecimiento Neto de la Industria de Investigación de Mercado por Región entre 2009-2014</i>                                                         | 24 |
| <i>Ilustración 4: Ventas de Investigación de Mercado por País Latinoamericano en [mm USD \$] entre los años 2009 y 2014</i>                                           | 25 |
| <i>Ilustración 5: Crecimiento de los Países de la Región de Latinoamérica en el año 2013</i>                                                                          | 26 |
| <i>Ilustración 6: Tasas de Crecimiento de Chile, Latinoamérica y Global entre los años 2009 y 2014</i>                                                                | 26 |
| <i>Ilustración 7: Distribución de las Ventas de los Diferentes Estudios de Mercado para el Año 2014</i>                                                               | 27 |
| <i>Ilustración 8: Composición de las Ventas por Tipo de Estudio, Entre los Años 2009 – 2014</i>                                                                       | 28 |
| <i>Ilustración 9: Volumen de Ventas de Estudios de Mercados Online en [mm USD] y su participación en el volumen global de la industria entre los años 2009 y 2013</i> | 29 |
| <i>Ilustración 10: Empresas integrantes de AIM Chile</i>                                                                                                              | 33 |
| <i>Ilustración 11: Penetración de Usuarios Online y su Crecimiento a Marzo 2014</i>                                                                                   | 34 |
| <i>Ilustración 12: Horas de Consumo Online por Región a Marzo 2015</i>                                                                                                | 35 |
| <i>Ilustración 13: Comparación de la Penetración de Internet por Segmentos Socioeconómicos en Chile en los Años 2002 y 2012</i>                                       | 36 |
| <i>Ilustración 14: Evolución del Perfil de los Usuarios de Internet en los Años 2007 y 2012</i>                                                                       | 36 |
| <i>Ilustración 15: Proceso de Investigación de Mercado</i>                                                                                                            | 41 |
| <i>Ilustración 16: Clasificación de la Investigación de Mercado</i>                                                                                                   | 42 |
| <i>Ilustración 17: Tipo de Investigación de Mercado Según su Incertidumbre</i>                                                                                        | 43 |
| <i>Ilustración 18: Proceso de Muestreo</i>                                                                                                                            | 50 |
| <i>Ilustración 19: Tamaño de la Muestra Dependiendo de la Población Objetivo</i>                                                                                      | 56 |



|                                                                                                                          |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Ilustración 20: Modelo de Negocios CANVAS.....</i>                                                                    | <i>59</i>  |
| <i>Ilustración 21: Modelo de Negocios CANVAS de Bullseye .....</i>                                                       | <i>77</i>  |
| <i>Ilustración 22: Posicionamiento de la Empresa Bullseye.....</i>                                                       | <i>88</i>  |
| <i>Ilustración 23: Logos de la Empresa Bullseye .....</i>                                                                | <i>95</i>  |
| <i>Ilustración 24: Proceso General de la Empresa .....</i>                                                               | <i>97</i>  |
| <i>Ilustración 25: Proceso de Promoción a Través de Emailing Masivo.....</i>                                             | <i>98</i>  |
| <i>Ilustración 26: Proceso de Promoción a Través de Publicidad Online .....</i>                                          | <i>99</i>  |
| <i>Ilustración 27: Proceso de Promoción a Través de Papelería .....</i>                                                  | <i>99</i>  |
| <i>Ilustración 28: Proceso de Promoción a Industrias Específicas .....</i>                                               | <i>100</i> |
| <i>Ilustración 29: Proceso de Promoción a Través de Ferias y Congresos .....</i>                                         | <i>101</i> |
| <i>Ilustración 30: Proceso de Interacción de un Cliente .....</i>                                                        | <i>101</i> |
| <i>Ilustración 31: Proceso la Operación de un Estudio Realizado por un Cliente .....</i>                                 | <i>103</i> |
| <i>Ilustración 32: Proceso de Canje y Entrega de Incentivos a los Panelistas.....</i>                                    | <i>104</i> |
| <i>Ilustración 33: Organigrama Organizacional de Bullseye .....</i>                                                      | <i>105</i> |
| <i>Ilustración 34: Análisis de Sensibilidad Sobre la Variación del Volumen de Venta .....</i>                            | <i>127</i> |
| <i>Ilustración 35: Análisis de Sensibilidad Sobre la Variación del Precio .....</i>                                      | <i>128</i> |
| <i>Ilustración 36: Análisis de Sensibilidad Sobre la Variación de los Costos Variables sobre el Valor de Venta .....</i> | <i>129</i> |
| <i>Ilustración 37: Análisis de Sensibilidad sobre la Variación de la TRMA.....</i>                                       | <i>130</i> |

## Índice de Tablas

---

|                                                                                                                |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Tabla 1: Comparación Entre los Diferentes Enfoques de la Investigación de Mercado .....</i>                 | 44  |
| <i>Tabla 2: Datos primarios en comparación con datos secundarios .....</i>                                     | 49  |
| <i>Tabla 3 Ventajas y desventajas de los tipos de muestreos.....</i>                                           | 53  |
| <i>Tabla 4: Matriz de estrategia FODA .....</i>                                                                | 65  |
| <i>Tabla 5 : Composición de Paneles en Chile de Empresas Similares .....</i>                                   | 84  |
| <i>Tabla 6: Total de los Activos Nominales .....</i>                                                           | 109 |
| <i>Tabla 7: Total de los Activos Fijos.....</i>                                                                | 110 |
| <i>Tabla 8: Total del Capital de Trabajo .....</i>                                                             | 111 |
| <i>Tabla 9: Resumen de la Inversión por Fase del Negocio .....</i>                                             | 111 |
| <i>Tabla 10: Volumen de Ventas de la Industria de Investigación de Mercado en Chile entre 2009 y 2014.....</i> | 111 |
| <i>Tabla 11: Tasas de Crecimiento de Chile entre los años 2009 y 2014 .....</i>                                | 111 |
| <i>Tabla 12: Encuestas Realizadas por Año en Chile.....</i>                                                    | 112 |
| <i>Tabla 13: Composición del Banco de Encuestas de la Fundación Futuro .....</i>                               | 112 |
| <i>Tabla 14: Cantidad de Estudios que se Realizarán en Chile Entre los Años 2015 y 2020 ....</i>               | 113 |
| <i>Tabla 15: Cantidad Estimada de Estudios que Bullseye Venderá Entre los Años 2015 y 2021 .....</i>           | 113 |
| <i>Tabla 16: Resumen de los Servicios Tipos.....</i>                                                           | 114 |
| <i>Tabla 17: Costos del Estudio Tipo de los Competidores .....</i>                                             | 114 |
| <i>Tabla 18: Costos del Estudio Tipo en Bullseye .....</i>                                                     | 114 |
| <i>Tabla 19: Demanda Esperada por Tipo de Estudio.....</i>                                                     | 115 |
| <i>Tabla 20: Ingresos Esperados por Bullseye en UF .....</i>                                                   | 115 |
| <i>Tabla 21: Remuneraciones por Empleado y Periodo de la Empresa en UF .....</i>                               | 116 |
| <i>Tabla 22: Costos Fijos de la Empresa en UF .....</i>                                                        | 117 |



|                                                                                                 |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <i>Tabla 23: Costos Fijos de la Empresa en UF .....</i>                                         | <i>117</i> |
| <i>Tabla 24: Costos Variables de la Empresa en UF.....</i>                                      | <i>118</i> |
| <i>Tabla 25: Depreciación de los Activos Fijos de la Empresa en UF .....</i>                    | <i>118</i> |
| <i>Tabla 26: Depreciación de la Empresa en UF .....</i>                                         | <i>119</i> |
| <i>Tabla 27: Impuesto de Primera Categoría, Chile .....</i>                                     | <i>120</i> |
| <i>Tabla 28: Estado de Resultado Básico de la Empresa [UF].....</i>                             | <i>121</i> |
| <i>Tabla 29: Indicadores Financieros del Estado de Resultados Básico .....</i>                  | <i>121</i> |
| <i>Tabla 30: Resumen de Valores Críticos para el Proyecto [UF].....</i>                         | <i>122</i> |
| <i>Tabla 31: Amortización del Financiamiento Externo [UF] .....</i>                             | <i>123</i> |
| <i>Tabla 35: Indicadores Financieros del Estado de Resultados con WACC.....</i>                 | <i>123</i> |
| <i>Tabla 32: Balance del IVA [UF] .....</i>                                                     | <i>123</i> |
| <i>Tabla 36: Estado de Resultado con WACC de la Empresa [UF] .....</i>                          | <i>124</i> |
| <i>Tabla 37: Indicadores Financieros del Estado de Resultados con WACC.....</i>                 | <i>125</i> |
| <i>Tabla 38: Flujos Actualizados Acumulados de los distintos métodos de flujos de caja [UF]</i> | <i>125</i> |

## 1 Capítulo 1: Introducción y Antecedentes Generales

---

### 1.1 Introducción

---

La Investigación de Mercado es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades. (Malhotra, 1997)

La industria de la Investigación de Mercado es un nicho enorme que vendió en el año 2014 US\$ 40,799 millones en todo el mundo (Esomar, 2015) y se encuentra en constante crecimiento. La Industria, solamente en Latinoamérica tiene un volumen de negocios de US\$ 1,991 millones, lo que la convierte en el 4to mercado más grande, pero, en el 2012 fue la región que tuvo mayor crecimiento anual, en el año 2013 tuvo una pequeña desaceleración y vuelve a retomar el liderazgo en el crecimiento en el año 2014.

Chile es un mercado muy atractivo para invertir en un emprendimiento de Investigación de Mercado. El mercado total Chileno tuvo ventas por US\$ 136 millones en el año 2014, y tuvo un crecimiento de 8.7% entre los años 2013 y 2014. El volumen de ventas de Chile lo coloca en el lugar número 30 del ranking mundial de volumen de ventas en investigación de mercado, por otra parte en Chile se invierte USD 8.02 en investigación de mercado y USD 90.24 en todo tipo de marketing per cápita. Esto significa que de cada peso invertido en Chile en marketing un 8.9% es destinado a investigación de mercado, este índice coloca al país en la novena posición significando que en Chile existe conciencia sobre los beneficios de la investigación de mercado.

Estos indicadores colocan a Chile en un escenario perfecto para la inversión en Investigación de Mercado, pero existen algunas razones por que no ha podido crecer aún más. El principal motivo es el alto costo de realizar un estudio de campo, el cual consiste en la recopilación en vivo de los datos de fuentes primarias, pudiéndose llevar a cabo de forma directa, entrevistas cara a cara, entrevistas telefónicas, entre otras.

Es en este escenario donde se propone crear la empresa Bullseye que entregará la posibilidad de acceder a la investigación de mercado a un costo más económico. Bullseye

propone desarrollar dos plataformas webs donde, en la primera cualquier persona podrá crear un estudio de mercado y distribuirlo para que sea contestado por una muestra que posea las características que ellos deseen. Luego las encuestas son entregadas al panel de usuarios en la segunda plataforma de Bullseye para que las contesten.

Los clientes de Bullseye podrán acceder a la primera plataforma para así crear, de forma auto asistida, sus propias encuestas, personalizar sus preguntas y elegir el público que desea que contesten dicho estudio. Estos estudios serán enviados a los encargados de responder por medio de una segunda página web donde cualquier individuo podrá entregar sus datos personales y participar en los estudios que clasifique, según las necesidades de los creadores de los estudio. Las personas que participen en las encuestas y estudios recibirán puntos que podrán canjear por premios, estos puntos y premios serán el principal incentivo para conseguir personas aptas que satisfagan los requisitos de los clientes de Bullseye. Los respondedores podrán contestar desde su hogar o cualquier dispositivo móvil que permita el acceso a internet, de esta manera se elimina el costo del trabajo de campo y los gastos en la creación de estudios más complejos.

En resumen, estos sitios web crean una alternativa económica para que empresas e instituciones, que no consideraban la investigación de mercado dentro de su planificación, comiencen a utilizar esta herramienta para afinar la información a la hora de la toma de decisiones.

## 1.2 Descripción de la Empresa

---

Bullseye es una empresa creada el año 2016 por el grupo GG fundado el mismo año. Conglomerado instaurado por dos socios fundadores: Sebastián Gepp y Camilo Gárate, como una iniciativa para emprender en el mundo laboral.

El motivo de la creación de Bullseye es integrarse a un nicho que no ha sido totalmente explotado en Chile, como lo es el rubro de investigación de mercado online. Entregando la materia prima para la creación de los Estudios de Mercado.

Bullseye ve como una opción de negocio a la investigación de mercado y cooperara con la industria con una herramienta informática de apoyo para la investigación de mercado. La cual permite crear encuestas de forma auto asistida para obtener una muestra de datos, luego la empresa distribuye estas encuestas a un panel propio para que sean contestados, y finalmente se le entrega al cliente el sondeo con las respuestas.

### 1.3 Descripción del Proyecto y Justificación

---

Mediante el presente proyecto, se proporcionará una visión global del negocio al que se apunta en esta investigación. La problemática nace de una propuesta realizada por los fundadores de la empresa de Soporte Informático para la Investigación de Mercado llamada Bullseye.

En Chile hay muchas oportunidades de negocio y una de esas oportunidades está en la industria de Investigación de Mercado. Bullseye tiene como misión sacar el mayor provecho de esta posibilidad a través de la distribución de insumos para los estudios de mercado online.

En el presente trabajo se genera un modelo de negocio para la oferta de materia prima para la creación de estudios de mercados online, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

De acuerdo a lo anterior, se crearán dos plataformas webs, la primera será para los clientes de Bullseye, donde ellos podrán crear sus propios estudios de mercado. Una vez creada su investigación, se envía a la segunda plataforma de la empresa, que se encarga, primero de crear un panel de respondedores apropiados para dichas investigaciones, y segundo, de entregar la encuesta para recolectar la información.

### 1.4 Objetivos

---

#### 1.4.1 Objetivo General

---

Desarrollar un Plan de Negocios para una empresa dedicada a la distribución de materia prima para la creación de estudios de mercados a través de una plataforma web que, a su vez da servicios para la creación auto asistida de una encuesta online que es un insumo para la creación de Estudios de Mercado y posterior recopilación de las respuestas.



### 1.4.2 Objetivos Específicos

---

- Establecer la situación actual de la Industria de Investigación de Mercado en Chile y en el mercado Global.
- Desarrollar el marco teórico de la Investigación de Mercado y el Soporte a la Investigación de Mercado.
- Desarrollar la propuesta del modelo de negocios de la empresa.
- Validar la propuesta de la empresa.

## 1.5 Metodología

---

### 1.5.1 Situación Actual de la Investigación de Mercado

---

#### 1.5.1.1 *Diseño y Aplicación de Investigación de Mercado*

---

Se realiza un análisis del estado del arte de la industria de investigación de mercado en Chile y el Mundo. Luego recopilara información sobre el tamaño, la evolución y las tendencias de la industria.

A continuación se realizará un benchmarking de empresas similares en otras regiones, revisando información sobre sus servicios y ventas, además se estudiará sus principales ventajas y desventajas.

Luego, se determinará los potenciales clientes del servicio de Bullseye, también se establecerá su perfil y su disposición de pago por un servicio similar al que Bullseye busca entregar.

Finalmente, se hará un análisis de la penetración de internet en América Latina y Chile.



## 1.5.2 Marco Teórico

---

### 1.5.2.1 *Introducción a la Investigación de Mercado*

---

Para el desarrollo de la introducción a la investigación de mercado se estudiará la historia de la industria, se continuará con los conceptos básicos que se aplican en un estudio de mercado, además del proceso que sigue y que tipos de investigación de mercado existen.

Luego, se expondrá todo lo que involucra un proceso de muestreo en la investigación de mercado.

### 1.5.2.2 *Diseñar el Modelo de Negocios*

---

Para diseñar el modelo de negocios se utilizará la metodología CANVAS<sup>1</sup>.

CANVAS es una herramienta utilizada para definir un negocio a través de nueve bloques, los cuales se muestran en un diagrama interactuando entre ellos. Los nueve puntos son:

- Segmentos de clientes
- Propuesta de Valor
- Canales de Distribución
- Relación con los Clientes
- Flujos de Ingresos
- Recursos Claves
- Actividades Claves
- Asociaciones Claves
- Estructura de Costos

### 1.5.2.3 *Diseñar el Análisis del Medio Interno y Externo*

---

Para el análisis del medio se utilizan las metodologías FODA, PEST y de las cuatro P. El FODA consta del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa o

---

<sup>1</sup> Metodología creada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el año 2009. Hoy en día se utiliza en diversos cursos de postgrado en prestigiosas universidades como Stanford, Harvard, entre otras.

negocio. El análisis PEST estudia los puntos políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Finalmente las cuatro P se enfocan en el producto, el precio, la promoción y la plaza.

#### *1.5.2.4 Desarrollar la metodología Do it Yourself*

---

Se desarrollará la teoría de la metodología Do it Yourself, DIY, que se traduce como hágalo usted mismo. Cabe destacar que esta es la principal metodología que la empresa utilizará para el desarrollo del negocio.

#### *1.5.2.5 Desarrollar el Emprendimiento*

---

Se explicará todo lo relacionado con el emprendimiento, y el emprendimiento tecnológico. Esto se realizará definiendo que es el emprendimiento y cuál ha sido el impacto del emprendimiento tecnológico en Latinoamérica.

### *1.5.3 Propuesta de la Empresa*

---

La propuesta de la empresa consta de cinco puntos, los cuales son, definir el modelo de negocios, proponer el plan de marketing, concretar el modelo del panel de encuestadores, crear un plan de operaciones y precisar el recurso humano necesario.

#### *1.5.3.1 Modelo de Negocios*

---

Una vez definida la herramienta Canvas para definir el modelo de negocios se aplicará a Bullseye para definir los nueve puntos del método y establecer la interacción que tendrán entre ellos.

#### *1.5.3.2 Plan de Marketing*

---

Antes de definir el plan de marketing se aplicarán tres herramientas a la empresa. Estas son, el análisis FODA, el análisis PEST y el análisis de las cuatro P's. Luego se preparará el plan de marketing, definiendo la estrategia de marketing estratégico y la estrategia general de la empresa.

### *1.5.3.3 Panel de Encuestados*

---

El panel de encuestados consta de las personas que responderán las encuestas creadas por los clientes de Bullseye. Este panel es el recurso más valioso para la empresa, ya que representa una parte crucial de la propuesta de valor de la empresa.

De acuerdo con lo anterior se determinarán las prácticas que se utilizarán para permitir la mantención, el crecimiento y la gestión del panel de respondedores. Se debe definir el costo de la integración de un nuevo panelista, y los costos de mantención de cada uno. Además se debe realizar una estimación de un panel mínimo para la puesta en marcha de la empresa.

Por último, se tiene que determinar las medidas de seguridad para validar la veracidad de los datos obtenidos a través de las respuestas del panel.

### *1.5.3.4 Plan de Operaciones*

---

El diseño del plan de operaciones consiste en determinar y fundamentar las relaciones entre los actores. Determinar los flujos de los procesos productivos, donde se detallará como se entrega la información, los actores que participan en cada proceso, y en qué momento actúan, exponiendo el tiempo que debe tardar cada una de las tareas.

### *1.5.3.5 Plan de Recursos Humanos*

---

Con respecto al plan de recursos humanos se debe dividir el proyecto por etapas, donde cada una tendrá un capital humano mínimo para que la empresa funcione. Además se debe determinar la jerarquía de la empresa y los costos en sueldos de los profesionales.

## *1.5.4 Validación de la Propuesta*

---

### *1.5.4.1 Plan Financiero*

---

Por último, para obtener el plan financiero se deben definir los requerimientos de la empresa al momento del lanzamiento, para así definir los fondos que se necesitarán como



inversión. Además se creará un estado de resultados estimando la demanda, los ingresos, costos fijos, costos variables y estado de resultados para definir la viabilidad del proyecto.

## 1.6 Alcances

---

Este trabajo estudia el mercado de la investigación de mercado en Chile, además se propone un emprendimiento tecnológico que entregará una herramienta a empresas que no tenían la posibilidad de realizar estudios de mercado, para mejorar la toma de decisiones.

### 1.6.1 Rango

---

De acuerdo con lo anterior, el rango de esta investigación va desde todo el mercado chileno abarcando a las pymes chilenas y a las empresas especializadas en investigación de mercado, hasta grandes empresas que estén interesadas en estudios de menor costo.

### 1.6.2 Tipo

---

Este análisis consta de dos tipos de alcance, el descriptivo y el correlacional. El primer alcance proviene de la recolección de datos necesarios para la justificación de la tesis, mientras que el segundo tipo de alcance, el de correlación, proviene del cruce de datos encontrados durante el desarrollo de este trabajo para desarrollar el modelo financiero que utilizará la empresa.

## 2 Capítulo 2, Situación Actual y Justificación de la Problemática

---

### 2.1 Situación Actual

---

En esta sección se hará una revisión del estado del arte de la industria de la investigación de mercado. Se investigará sobre los tamaños de mercado, ventas y tasas de crecimiento.

Luego se comparará la herramienta de la investigación online sobre los otros tipos de recolección de información.

#### 2.1.1 Análisis de los Principales Índices de Industria de Investigación de Mercado

---

Dado que el volumen de los clientes potenciales de la empresa que se relacionan directamente con el mercado de la industria de investigación de mercado, es fundamental para el éxito de la empresa desarrollar un estudio del rubro, donde se validarán sus volúmenes de ventas y el crecimiento a nivel global y nacional.

Los siguientes análisis se realizarán en base a estudios realizados por ESOMAR<sup>2</sup>. Se comenzará con una visión global de la investigación de mercado, para llegar al análisis de la región y luego en particular de Chile.

##### 2.1.1.1 Industria de Investigación de Mercado y su Crecimiento.

---

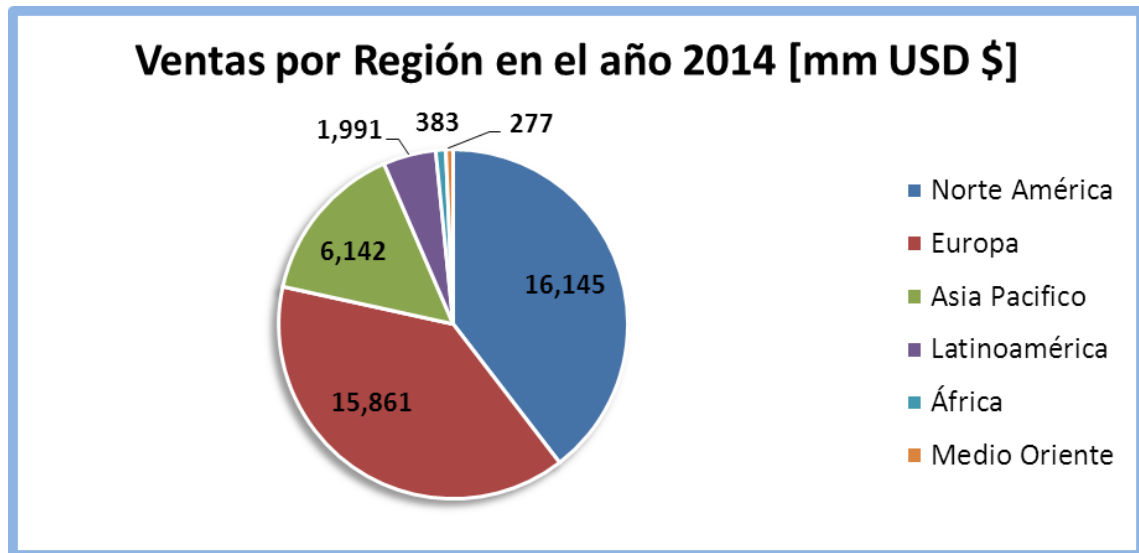
Según ESOMAR, en el año 2014 la industria de investigación de mercado obtuvo ventas por más de 40,000 millones de dólares y tuvo un crecimiento global de 1.3% entre los años 2013 y 2014.

Las ventas del año 2014 se distribuyeron globalmente de la siguiente forma:

---

<sup>2</sup> ESOMAR es la principal institución a nivel mundial de investigación de mercado. Recopila empresas de más de 130 países. La institución realiza una recopilación de datos a nivel mundial de la industria y los publican en informes privados a cuales solo pueden acceder los socios de la institución. Sitio Web [www.esomar.org](http://www.esomar.org).

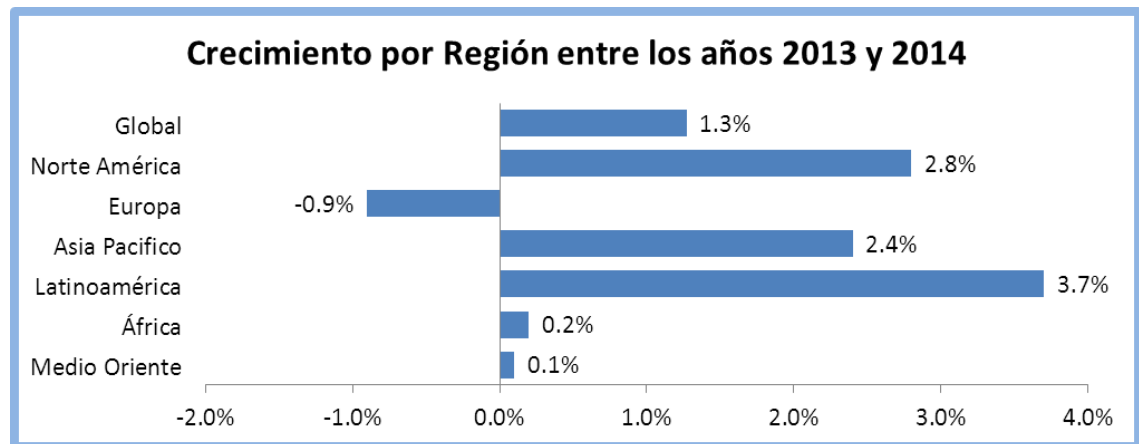
*Ilustración 1: Ventas de Investigación de Mercado por Región en [mm USD \$] en el año 2014*



*Fuente: ESOMAR, Global Market Research 2015.*

Mientras que el crecimiento del mismo año por cada región fue el siguiente:

*Ilustración 2: Crecimiento de la Investigación de Mercado por Región entre los 2013 y 2014*

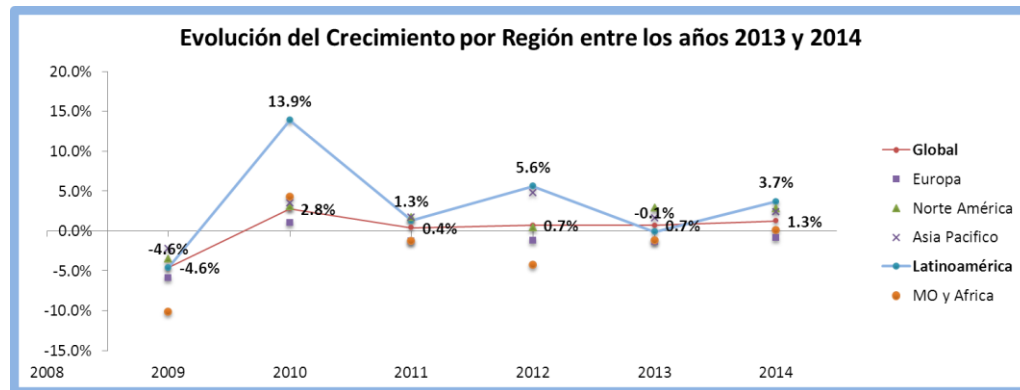


*Fuente: ESOMAR, Global Market Research 2015.*

Se aprecia en la ilustración anterior hay mercados tuvieron una disminución en el último periodo en estudio. Latinoamérica, en cambio, ha sido la región con mayor crecimiento, y por otra parte, Chile ha tenido un aumento de un 8.7% entre los años 2013 y 2014.

En la siguiente ilustración se aprecia el crecimiento real (ajustado por la inflación de cada región) de cada uno de los mercados en los últimos seis años.

*Ilustración 3: Crecimiento Neto de la Industria de Investigación de Mercado por Región entre 2009-2014*



*Fuente: ESOMAR, Global Market Research 2015.*

En la *Ilustración 3* se aprecia el crecimiento de los últimos seis años de todas las regiones, y se destacan los crecimientos de Latinoamérica y Global. Se puede ver que el crecimiento global no ha tenido grandes variaciones y solo se ha visto afectado por la crisis económica del año 2009. Es importante destacar que el crecimiento latinoamericano de la industria de investigación de mercado siempre ha sido mayor al promedio mundial a excepción del año 2013 donde Latinoamérica tuvo sus primeras pérdidas desde la crisis. A pesar de esto Chile tuvo un crecimiento superior al de cada una de las regiones.

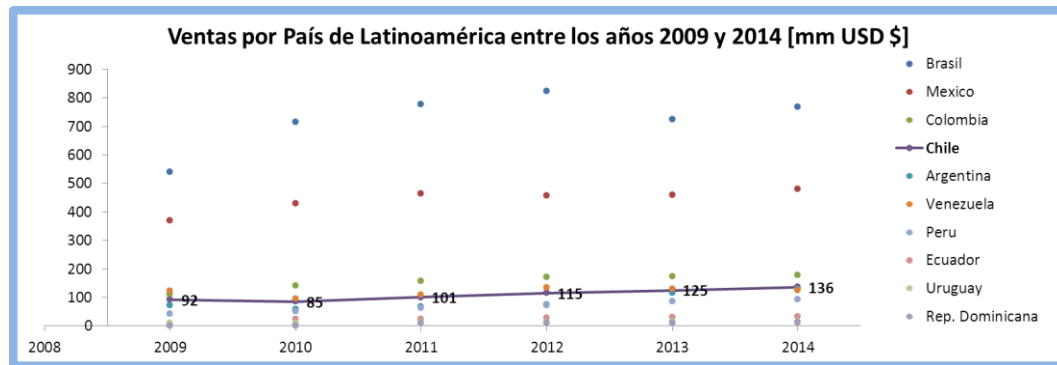
Por último, cabe destacar que los países con mayores ventas son Estados Unidos, Inglaterra, Alemania, Francia y en quinto lugar China, es importante mencionar que Brasil se encuentra en el lugar número siete del ranking mundial. Lo último es trascendental puesto que Brasil pertenece a la misma región que Chile y ayuda a potenciar el crecimiento regional.

### *2.1.1.2 Análisis de los Índices de la Región Latinoamérica y Chile*

Actualmente Latinoamérica tuvo un crecimiento de 3.7% entre los años 2013 y 2014 y posee un 4,9% del volumen de ventas a nivel global. Por otra parte, cuenta con Brasil, el cual se encuentra en el séptimo lugar a nivel mundial de ventas por estudios de mercado. Además, Chile se encuentra en el lugar número 30 en el ranking mundial por volumen de venta (un puesto más arriba que en el año 2013).

En la siguiente ilustración se muestran las ventas de los países de la región de Latinoamérica desde el año 2009 hasta el año 2014.

*Ilustración 4: Ventas de Investigación de Mercado por País Latinoamericano en [mm USD \$] entre los años 2009 y 2014*



Fuente: ESOMAR, Global Market Research 2015.

En la ilustración anterior se muestran los diez países Latinoamericanos con mayores ventas de la región ordenados por volumen, siendo el mayor de ellos Brasil y en el décimo puesto Republica Dominicana, también se debe mencionar que se dejaron fuera ocho países que tienen ventas por debajo de las de Republica Dominicana. Se destacan las ventas de Chile que hasta el 2012 obedecían el mismo patrón de venta a nivel mundial y de la región, pero el 2013 Chile continúa con el crecimiento a pesar de las tendencias regionales, que fueron a la baja, y las tendencias mundiales que no tuvieron crecimiento. Chile también se vio afectado por la crisis económica del 2009.

En la



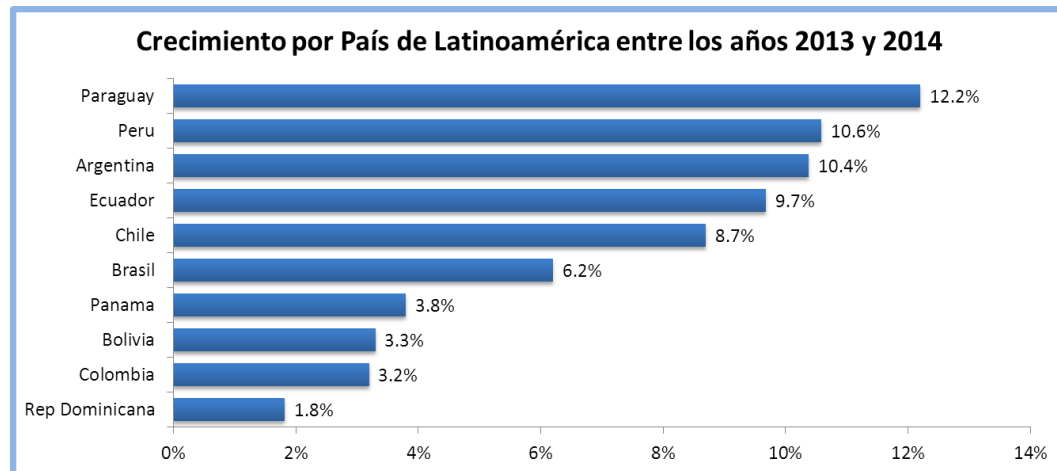
UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA  
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS  
SANTIAGO – CHILE



*Ilustración 5* se aprecia los países de mayor crecimiento de la región entre los años 2013 y 2014.

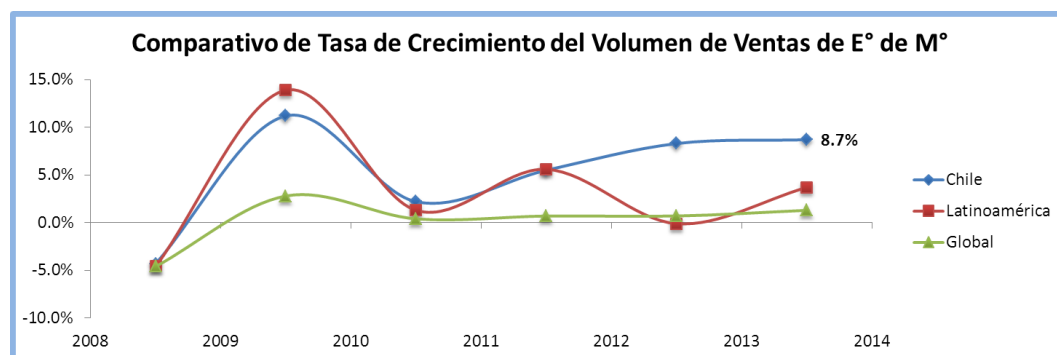
*Ilustración 5: Crecimiento de los Países de la Región de Latinoamérica en el año 2013*



*Fuente: ESOMAR, Global Market Research 2014.*

Se puede apreciar que existen cuatro países que tienen un mayor crecimiento que Chile, pero ninguno de estos países tiene un mayor volumen de ventas que Chile, lo que le otorga a este país una condición muy prospera para el emprendimiento en la región de Latinoamérica.

*Ilustración 6: Tasas de Crecimiento de Chile, Latinoamérica y Global entre los años 2009 y 2014*



*Fuente: Elaboración Propia basado en ESOMAR, Global Market Research 2009 a 2014.*

En la *Ilustración 6* se aprecia que Chile tiene un crecimiento mayor al mundial y al de la región. Hasta el año 2013, la tendencia Chilena solía seguir a la de Latinoamérica, pero afortunadamente Chile no comparte el destino de la región sino que aumenta su crecimiento respecto al periodo 2012 – 2013.

Por otra parte Chile cuenta con un excelente ratio de gasto de estudio de mercado respecto al gasto general de publicidad (Esomar, 2015). Un 8.9% de las ventas por publicidad

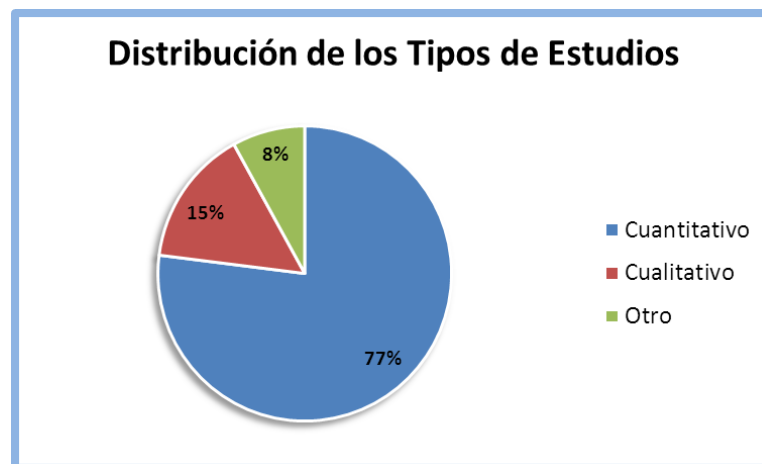
corresponden a estudios de mercado, en Latinoamérica no existe un país con una mayor tasa de inversión en estudio de mercado sobre la inversión en marketing.

Además, Chile en el año 2014, gasto UDS 8.02 en estudios de mercado per cápita, esta gran inversión coloca a Chile en el lugar número 22, mientras que por volumen de ventas se encuentra en el número 30.

### 2.1.1.3 *Análisis de los Tipos de Estudio de Mercado*

Las ventas por estudios de mercado se pueden dividir en las ventas de estudios cuantitativos, ventas de estudios cualitativos y ventas de otros estudios<sup>3</sup>.

*Ilustración 7: Distribución de las Ventas de los Diferentes Estudios de Mercado para el Año 2014*



*Fuente: ESOMAR, Global Market Research 2015.*

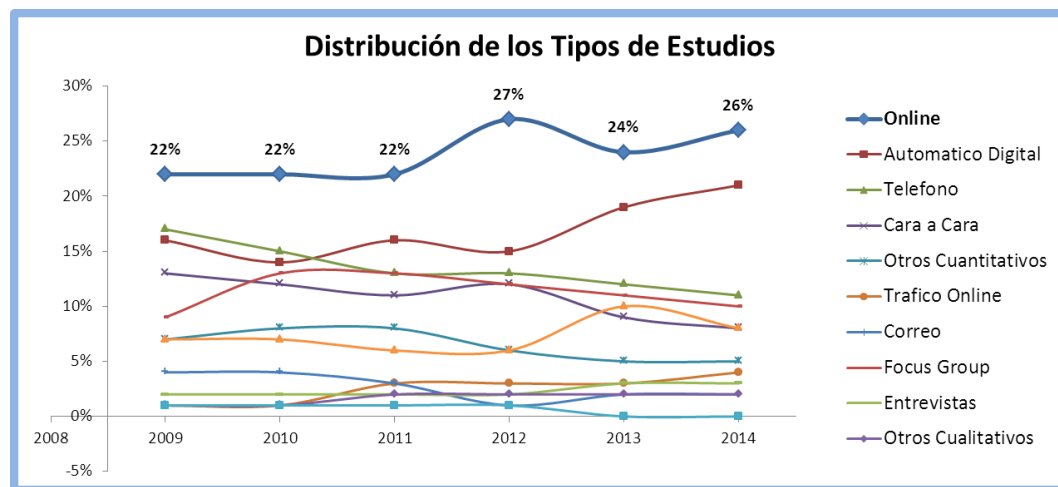
Como se aprecia en la *Ilustración 7* las investigaciones cuantitativas se llevan la mayor porción de ventas de los estudios de mercado. Este es el sector que interesa para este proyecto puesto que Esomar divide las ventas de estudios cualitativos en: estudios online, estudios automaticos por medio digital, estudios telefonicos, encuestas cara a cara, estudios mediante trafico online, encuestas por correo y otros cuantitativos. Es aquí donde los estudios online toman relevancia, estos se llevaron el año 2014 un 26% de todas las ventas a nivel global (Esomar, 2015).

<sup>3</sup> Ventas de otros estudios de mercado se refiere a las ventas generadas por metodologías como investigación de escritorio, análisis secundarios, entre otros que no clasifican en los otros dos grupos.

En el Anexo 8.1 se muestra una tabla con la distribución de las ventas de estudios de mercado, en esta se puede apreciar que las economías con mas experiencia en la industria poseen un mayor porcentaje de ventas de estudios online (Japon 46%, Bulgaria 43%, Suecia 38%, Canadá 38%, Holanda 36%, USA 21%, entre otras) mientras que economías donde el mercado es emergente como Latinoamérica el porcentaje de ventas por estudios online es mucho más bajo (Pánama 9%, Brasil 8%, Honduras 6%, Perú 4%, Guatemala 1%)<sup>4</sup>.

En la ilustración más adelante se aprecian las tendencias de los distintos tipos de estudios entre los años 2009 y 2013.

*Ilustración 8: Composición de las Ventas por Tipo de Estudio, Entre los Años 2009 – 2014*



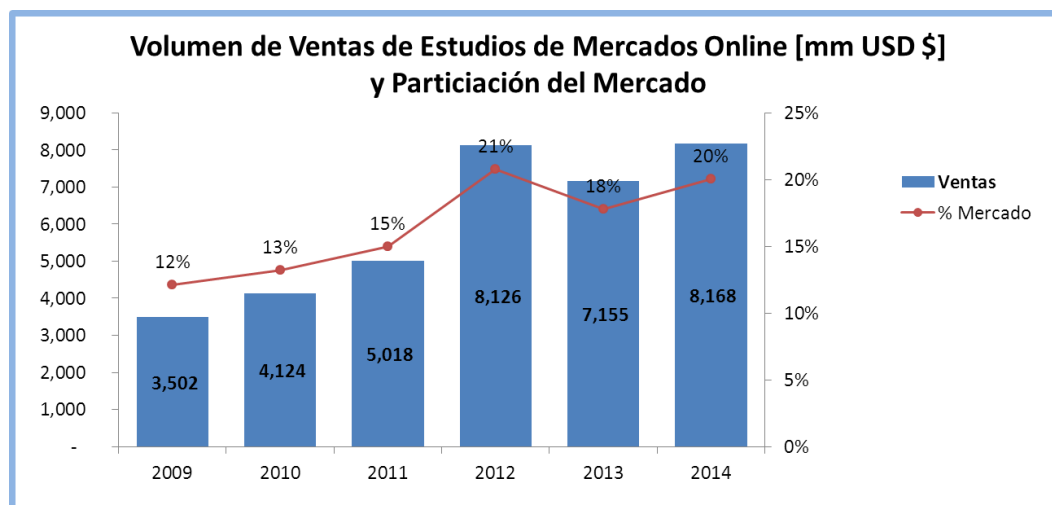
*Fuente: Elaboración Propia basado en ESOMAR, Global Market Research 2010 a 2014.*

Se puede apreciar que el porcentaje de las ventas de estudios online es el predominante de todos los tipos. Solo en los últimos dos años el estudio autónomo digital gana terreno en el pool del mercado.

Luego se estudió cuál ha sido la participación de mercado de los estudios online sobre los estudios cuantitativos en el mismo periodo de tiempo.

<sup>4</sup> ESOMAR no cuenta con los datos de segregación de las ventas de Chile.

*Ilustración 9: Volumen de Ventas de Estudios de Mercados Online en [mm USD] y su participación en el volumen global de la industria entre los años 2009 y 2013*



Fuente: Elaboración Propia basado en ESOMAR, Global Market Research 2010 a 2015.

Se observa que la industria de Investigación de Mercado Online tiene un volumen de ventas por USD 8.168 millones en el año 2014 y es un 20% de la industria de Investigación de Mercado.

### 2.1.2 Mercado Total Y Potencial

En el año 2014, en Chile, el volumen de venta en investigación de mercado fue sobre los 136 millones de dólares. Además, de acuerdo a la economía de la región se puede inferir que Chile tiene un 5.6% de penetración de los estudios de mercado online actualmente. Esto se debe a que al ser una economía emergente no existen todas las herramientas online que otros países ya han desarrollado. El mercado de estudios online tiene un potencial enorme el cual se acercara al nivel mundial que es de un 20% y se encuentra creciendo.

De acuerdo a lo anterior se puede deducir que en el año 2014 el mercado online en Chile obtuvo ventas por 7.6 millones de dólares.

Aplicando el crecimiento de Chile en el año 2014, 2015 y la proyección para el año 2016<sup>5</sup> y asumiendo que la tendencia al alza de la investigación de mercado se mantiene se puede

<sup>5</sup> Crecimiento de Chile 2016 1.25%

estimar que las ventas para el año 2017 deberían rondar los USD 131,6 millones, donde las ventas por estudios online para el año 2014 llegarían a los USD 7.37 millones.

En cuanto al mercado potencial de Chile se ha visto que podría igualar las tendencias de países que tienen la industria de investigación de mercado más desarrollada, esto equivaldría al 20% de las ventas del año 2017 lo que equivale a un mercado potencial de USD 26.32 millones, dejando un espacio de crecimiento de USD 18.95 millones.

## 2.2 Caracterización De La Competencia

---

En este capítulo se estudiará la competencia directa e indirecta con la que Bullseye se encontrará al comenzar sus operaciones.

Después de una profundización de la industria de Investigación de Mercado se encontraron varias empresas que participan en el rubro. Dentro de estas hay grandes empresas consolidadas de estudios de mercado de campo y empresas medianas y pequeñas que realizan estudios de campo. Dentro de estas empresas no existen las que ofrezcan encuestas auto asistidas en Chile.

Para realizar una comparación se estudió empresas internacionales que realizan el servicio de crear encuestas auto asistidas.

### 2.2.1 Empresas de Estudios de Mercado de Encuestas Auto Asistidas

---

El estudio de empresas similares a Bullseye se realizó a través de internet. Se encontraron algunas empresas extranjeras que ofrecen el mismo servicio que intentaría ofrecer Bullseye. Cabe destacar que no se encontró ninguna empresa chilena que haga lo mismo desde Chile.

A continuación se detallan algunas de las empresas de estudios de mercado auto asistidos.

---

<sup>5</sup> Crecimiento de Chile 2015 2.08%  
Fuente: <http://si3.bcentral.cl/setgraficos/#> Ultimo acceso 5 de Mayo de 2016  
Crecimiento de Chile 2014 1.9%



Las siguientes empresas cuentan con excelentes herramientas auto asistidas para la creación de estudios de mercado. La diferencia entre ellas se enfatiza en el costo, en el panel disponible para obtener las respuestas y el tiempo que toma obtener las respuestas necesarias.

#### *2.2.1.1 Ask Your Target Market*

---

Ask your target market es una empresa de origen estadounidense, fue fundada por David Handel y Lev Mazin en 2008.<sup>6</sup>

Esta empresa ofrece un servicio asistido por profesionales donde los clientes pueden asesorarse. Por último ofrecen una gran cantidad de variables de segmentación demográficas para los estudios. Se adjunta en el Anexo 8.2.1 la herramienta de creación de estudios y la selección demográfica de la empresa.

Ask your target market cuenta con un panel de más de 20 millones de personas en 23 países del mundo. Cabe destacar que no cuentan con presencia de panelistas en Chile aunque si permiten realizar encuestas desde Chile.

#### *2.2.1.2 Cint*

---

Cint es una empresa sueca que involucra un panel de más de 10 millones de personas en 57 países<sup>7</sup>. Cint posee presencia en Chile con un panel amplio de 6.727 personas. Es importante destacar que Cint no posee oficinas en Latinoamérica, solo tiene presencia online. Las herramientas de Cint permiten crear una encuesta de forma fácil y con una extraordinaria precisión en lo que consta al panel de participantes.

---

<sup>6</sup> Fuente: [www.aytm.com](http://www.aytm.com) – último acceso 30 Septiembre 2015

<sup>7</sup> Fuente: [www.cint.com](http://www.cint.com) – último acceso 30 Septiembre 2015

### 2.2.1.3 *Survey Tool*

---

Survey Tool es una empresa de origen estadounidense, fundada en el año 2009<sup>8</sup>. Al igual que otras empresas ofrece una herramienta de creación de estudios de mercado auto asistidos donde permite segregar demográficamente las respuestas que se desean obtener.

Esta empresa cuenta con presencia principalmente en los países de Norteamérica. La página cuenta con más de 50 millones de personas inscritas en su panel de respondedores a través de distintas plataforma.

### 2.2.1.4 *Question Pro*

---

Question Pro<sup>9</sup> es una empresa de origen estadounidense, fundada en el año 2002, actualmente tienen presencia en más de 100 países con más de 2.500.000 usuarios alrededor del mundo. Question Pro presenta usuarios en Chile, pero no oficinas ni soporte en Latinoamérica.

### 2.2.1.5 *Survey Gizmo*

---

Esta empresa estadounidense fue creada el año 2006, presenta una herramienta de estudios de mercados auto asistidos muy sencilla, pero no posee un panel de respondedores propio, lo que realmente realiza Gizmo es externalizar las respuestas a través de la empresa Cint por lo que les permite una presencia mundial.

## 2.3 *Empresas de Investigación de Mercado en Chile*

---

En Chile en los últimos años ha existido un aumento por la necesidad de realizar estudios de mercado, y frente a esto existen varias pequeñas y medianas empresas que se han creado en el último periodo para satisfacer esta nueva necesidad, también se han visto empresas extranjeras ingresando al país.

---

<sup>8</sup> Fuente: [www.surveymtool.com](http://www.surveymtool.com) – ultimo acceso 30 Septiembre 2015

<sup>9</sup> Fuente: [www.questionpro.com/es/](http://www.questionpro.com/es/) – ultimo acceso 30 Septiembre 2015

Se realizará una separación de estas empresas, donde estarán las empresas grandes y/o multinacionales por un lado y las pequeñas y medianas empresas por el otro. Es importante mencionar que este último segmento es el que competirá de manera directa con Bullseye.

### 2.3.1 Empresas de Investigación de Mercado Grandes y/o Multinacionales

Este tipo de empresas se agrupan principalmente en la Asociación de Investigadores de mercado de Chile<sup>10</sup>. El objetivo de esta asociación es promover el perfeccionamiento continuo de la oferta de los servicios de las empresas asociadas.

Para pertenecer a AIM Chile, lo que otorga un gran reconocimiento en el mercado, al cual se debe postular cumpliendo una serie de reglamentos: ventas superiores a 15.000 UF, membresías de 50 UF anuales y la aprobación del directorio. Actualmente existen más de 15 empresas asociadas, las que prestan servicios de estudios diversos (tanto cuantitativos como cualitativos de medio y alto costo).

Por lo tanto, se asume que las empresas asociadas a AIM Chile, componen el grupo de empresas grandes y multinacionales más importante, las cuales se muestran a continuación:

*Ilustración 10: Empresas integrantes de AIM Chile*



Fuente: [www.aimchile.cl](http://www.aimchile.cl) [Último acceso: 25 de Mayo de 2016]

<sup>10</sup> AIM Chile – [www.aimchile.cl](http://www.aimchile.cl)

### 2.3.2 Empresas de Investigación de Mercado Mediana y Pequeña

Este grupo de empresas serán la competencia directa de Bullseye, siempre y cuando presten servicios de encuestas que sean distribuidas y respondidas de forma online. Estas son quienes están en constante lucha por un posicionamiento de mercado ofreciendo estudios de pequeño y mediano alcance.

Estas empresas ponen énfasis en publicidad con el fin de captar nuevos clientes y tienden a concentrarse en un aspecto específico con la finalidad de crear valor que los diferencia de la masa.

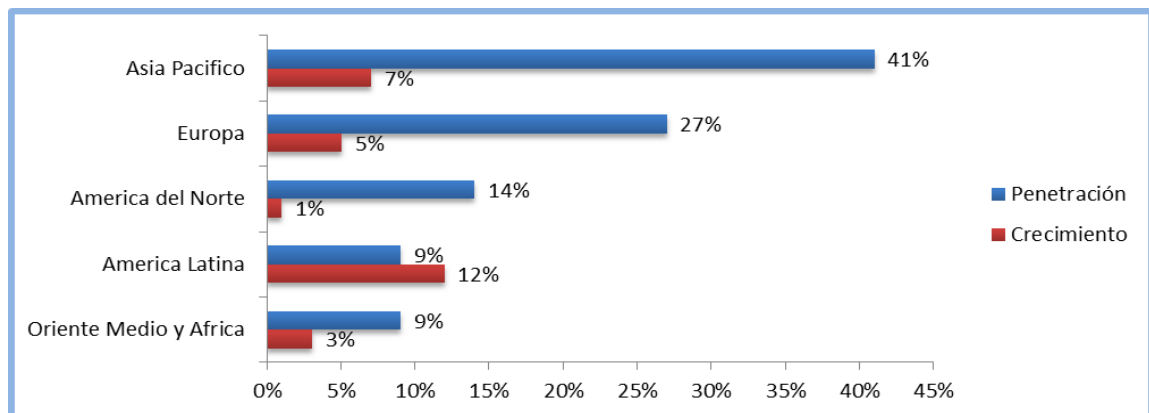
## 2.4 Penetración de Internet en América Latina y Chile

Otro punto importante de estudiar son las tendencias de las tecnologías en el área donde se desarrollará la empresa. Es trascendental conocer la penetración de internet y la tendencia que sigue el uso de la web en Latinoamérica y Chile.

### 2.4.1 Internet en Latinoamérica

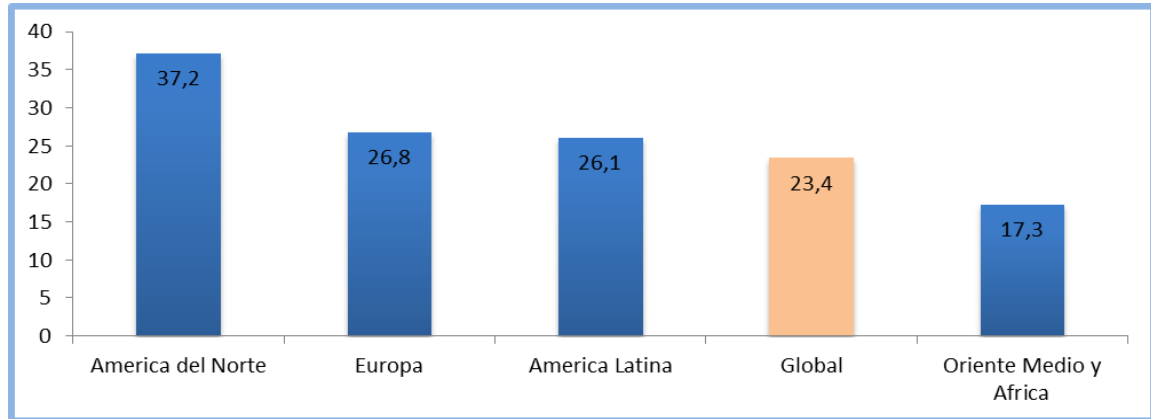
En la siguiente ilustración se aprecia que entre los años 2013 y 2014, Latinoamérica fue la región donde la audiencia creció con mayor intensidad, aunque aún no es un mercado con una penetración masiva es uno que deja mucho espacio para un intenso crecimiento (Iab Chile, Informe Futuro Digital Latinoamérica, 2015)

*Ilustración 11: Penetración de Usuarios Online y su Crecimiento a Marzo 2014*



*Fuente: Iab Chile, Informe Futuro Digital*

*Ilustración 12: Horas de Consumo Online por Región a Marzo 2015*



*Fuente: lab Chile, Informe Futuro Digital*

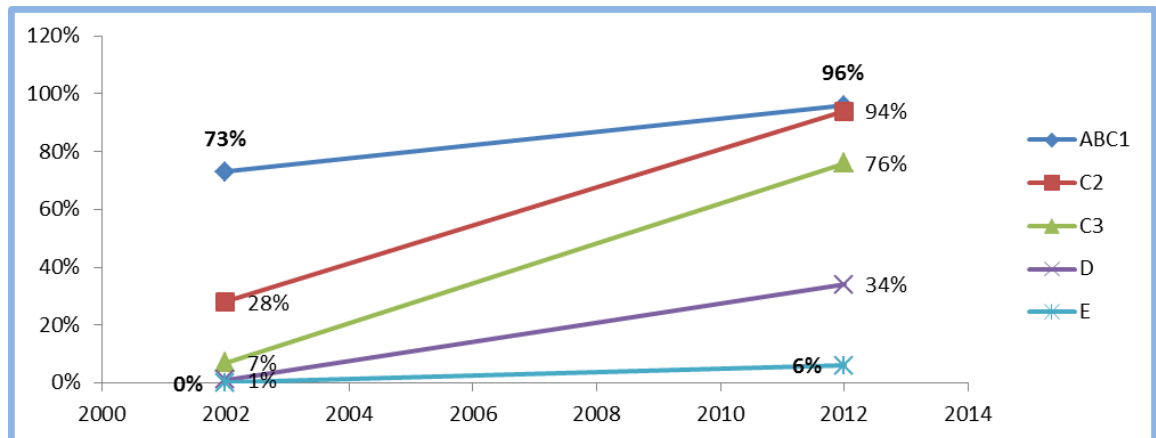
Como se aprecia en la ilustración anterior, otro punto favorable para los emprendimientos online en el sector es la intensidad de uso de internet. Latinoamérica tiene uno de los usos más intensivos del mundo con un promedio de la región de 26.1 horas (el promedio global es de 23.4 horas).

#### 2.4.2 Internet en Chile

En Chile la penetración de internet es muy alta, llegando al 41% de los hogares mediante conexiones fijas, y a un 51% de la población en conexiones móviles (lab Chile, Cifras del Mercado de Internet en Chile, 2015). Combinados ambos métodos la penetración total es de un 65% en el año 2012.

También en Chile es muy relevante que la conexión a internet se ha diversificado, ya no es exclusiva del sector socioeconómico ABC1 y C2.

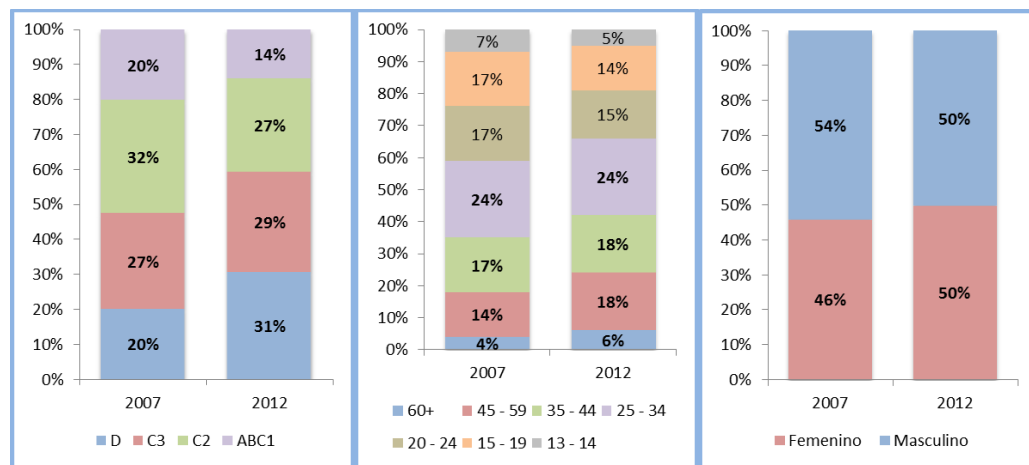
Ilustración 13: Comparación de la Penetración de Internet por Segmentos Socioeconómicos en Chile  
 en los Años 2002 y 2012



Fuente: Iab Chile, Cifras del Mercado de Internet en Chile

El uso de internet en Chile se está volviendo más heterogéneo, se aprecia que los grupos socioeconómicos más pobres se involucran más, así mismo los tramos etarios mayores y el consumo por parte de las mujeres también ha aumentado en los últimos años.

Ilustración 14: Evolución del Perfil de los Usuarios de Internet en los Años 2007 y 2012



Fuente: Iab Chile, Cifras del Mercado de Internet en Chile

Esto último es importante ya que el mercado de la investigación de mercado online precisa un panel heterogéneo, cosa que se está dando actualmente en Chile



### 3 Capítulo 3, Marco Teórico

---

#### 3.1 Antecedentes de la Industria de Investigación de Mercado

---

En este capítulo se procederá a desarrollar las bases teóricas que sustentarán de forma adecuada el desarrollo de este proyecto. Se comenzará con la historia de la Investigación de Mercado y cuáles fueron los principales hitos en su desarrollo. Luego, se explicará el concepto Do It Yourself (DIY), abordando sus principales ventajas y desventajas. A continuación se expondrá el marco teórico de la investigación de mercado. Posteriormente, se detallarán las etapas que debe tener un modelo de negocios mediante el modelo de negocio Canvas. Finalmente, se explican los modelos de análisis de la situación competitiva de la empresa y del entorno con los análisis FODA y PEST.

##### 3.1.1 Historia De La Investigación De Mercado

---

El concepto de Investigación de Mercado nace en paralelo al surgimiento del marketing a comienzos del siglo XX. Durante esta etapa la tendencia de las organizaciones fue cambiando paulatinamente hasta la que se conoce hoy en día.

Se puede dividir el siglo XX en diferentes etapas de la evolución de la investigación de mercado. (Yany, 2001)

###### *Antes de 1910 – Fase Industrial*

Se empleaba la observación de primera mano, las encuestas elementales y es durante esta época que los censos comienzan a adquirir importancia.

###### *Entre 1911 y 1920 – Fase de Ventas*

Se desarrolló el análisis de costos funcionales y el análisis estadístico de ventas.

###### *Entre 1921 y 1930 – Fase de Formularios*

Se mejoran los sistemas de elaboración de cuestionarios y se afinan los procesos para la recolección de información a través de encuestas.



### *Entre 1931 y 1940 – Fase de Muestreo*

Se entabla el muestro no probabilístico, especialmente el de selección de cuotas y el Muestreo Aleatorio Simple, se emplearon métodos de trabajo como correlación simple, costos de distribución y técnicas de auditoría de tienda

### *Entre 1941 y 1950 – Fase de Científica*

Es aquí donde las gerencias de las empresas más revolucionarias y avanzadas comenzaron a mostrar un mayor interés en la investigación de mercado, además toman conciencia de que la información es una necesidad debido a su valor en la toma de decisiones, entonces se determina que es más que una simple recolección de información y se emplean muestras selectivas por probabilidad, métodos de regresión, inferencia estadísticas y paneles de consumidores.

### *Entre 1951 y 1960 – Fase Experimental*

Los investigadores comenzaron a utilizar una metodología científica que lograba experimentar un análisis de la información para una toma de decisiones más adecuada. Además se usaba una técnica más formal para las preguntas y la recolección de información. Para ello emplearon investigación motivacional, investigación de operaciones, regresión y correlación múltiple.

### *Entre 1961 y 1970 – Fase de Métodos Cuantitativos*

Se construyeron métodos matemáticos que facilitaran la toma de decisiones.

### *Entre 1971 y 1980 – Fase del Consumidor*

Se perfeccionaron los métodos de recolección de datos cuantitativos para explicar y pronosticar el comportamiento de los consumidores por medio de mapas porcentuales, pruebas proyectivas y laboratorio de pruebas de mercados.

### *Entre 1981 y 1990 – Fase del Servicio*

A esta altura estar más cerca del comprador y del consumidor toma una alta importancia, comprender sus necesidades y satisfacerlas es esencial para cualquier industria, crear un servicio post venta y darles un buen trato es muy relevante para la época. Durante esta fase se realizaron visitas a los almacenes y centros de distribución, se conversó con los consumidores y usuarios para evaluar sus actitudes de compra y su percepción sobre los productos y servicios. Se utilizaron herramientas como los mapas econométricos, planeación estratégica y se estudiaron los ingresos y valores de la compañía y, aparte, los motivos de compra de los usuarios.

### *Entre 1991 y 2000 – Fase del Marketing Electrónico*

Se comienzan a desarrollar sistemas más complejos y automatizados que sirven como un enlace entre los minoristas y sus consumidores, y además sirve para que los mayoristas conozcan a sus clientes minoristas, distribuidores y usuarios industriales. Es un sistema amable para el cliente, porque parte de sus necesidades, expectativas y motivaciones de compra y se orienta a satisfacerlas empleando, para ellos, sistemas de tele mercado, televisión por cable y publicidad micro segmentada en ciertos nichos de mercado.

## 3.2 Investigación De Mercado

---

Durante este capítulo se explicarán los conceptos básicos de la investigación de mercados, donde se verán los tipos de metodología que existen, que proceso sigue una investigación de mercado, como se enfoca una investigación de mercado, que tipos existen, cómo y dónde se obtiene la información que se necesitaría para realizar un estudio de mercado.

### 3.2.1 Introducción A La Metodología De Investigación De Mercados

---

La técnica de investigación de mercado la utilizan los especialistas en mercadeo para realizar una recopilación de toda la información que su organización crea necesaria para la toma de decisiones. La investigación de mercado, según varios autores y expertos, se define de la siguiente manera: (Orozco, 1999)

Según la Asociación Americana de Marketing (AMA por sus siglas en inglés) la investigación de mercado “es la técnica que trata de la recolección sistemática y objetiva de datos y hechos del registro y análisis de los problemas relacionados con el marketing de bienes y servicios, desde el producto, hasta el consumidor”.

Según Malhotra (1997), “es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de mercadotecnia”. (Malhotra, 1997)

Según Kotler (1994), define como “el diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticos de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la empresa”. (Kotler, 1994)

Según T. Kinner Y J. Taylor (1998), La investigación de mercados es un enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de marketing". (Kinner & Taylor, 1998)

El propósito de la investigación de mercado, según los autores, es dar a las empresas toda la información aplicable, oportuna y precisa originaria del consumidor para la toma de decisiones necesaria tanto para el ámbito comercial como para las decisiones de marketing. Todo esto se realiza con el fin de satisfacer en mejor medida a los consumidores, para así mejorar las posibilidades de la empresa de obtener mejores retornos.

### 3.2.2 Proceso de la Investigación de Mercado

---

Para realizar una investigación de mercado, se debe seguir una serie de pasos que se explican a continuación.

*Ilustración 15: Proceso de Investigación de Mercado*



*Fuente, Philip Kotler 1996.*

Lo primero que se debe hacer en una investigación de mercado es definir claramente la situación y la problemática que se quiere abarcar para así tener una mejor visión de lo que tiene que ser el estudio.

Después, se debe desarrollar el plan de investigación, se debe estudiar cómo, donde y cuando se debe desarrollar la investigación, además se debe establecer que método se utilizará para recopilar la información.

Una vez definido el método que se usará se procede a recopilar la información, esta información puede provenir de una fuente primaria o secundaria, se indagará en este punto más adelante

El siguiente paso en una investigación de mercado es procesar la información antes de ser presentada, se deberá revisar que los datos sean correctos y exactos para ser codificados para su análisis.

Finalmente presentará el análisis de la información recopilada a los encargados de tomar una decisión con mayor información.

### 3.2.3 Clasificación de la Investigación de Mercado

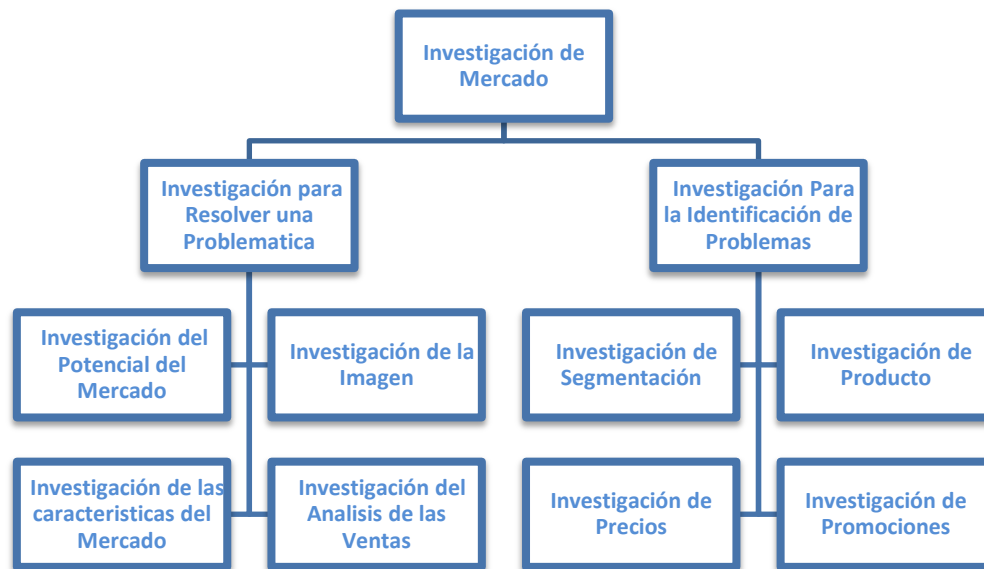
La investigación de mercado puede clasificarse en dos tipos dependiendo de la finalidad que esta tenga. En primer lugar puede ser una investigación para resolver problemas y, por otro lado, puede ser una investigación que busque identificar una problemática. (Malhotra, 1997)

La investigación que busca resolver problemáticas es un estudio que se lleva a cabo para ayudar a resolver problemas específicos de la mercadotecnia. Mientras que la investigación

que busca identificar una problemática se lleva a cabo para ayudar a identificar un problema que no necesariamente está a la vista pero sin embargo existe o podría surgir en el futuro.

En la *Ilustración 16* se aprecia la clasificación de la investigación de mercado con algunos ejemplos de cada una de ellas.

*Ilustración 16: Clasificación de la Investigación de Mercado*



*Fuente, Malhotra, 1997*

### 3.2.4 Enfoque en la investigación de mercado

Una investigación de mercado puede abarcar una necesidad desde dos puntos. La investigación exploratoria y la conclusiva (Benassini, 2001)

#### *Investigación Exploratoria*

Este enfoque tiene como fin desarrollar una visión panorámica del problema que se está abarcando, intenta inducir pequeñas conclusiones e intuiciones para enfrentar de mejor manera una situación. Este enfoque utiliza herramientas como:

- Focus Group
- Entrevistas en Profundidad
- Observaciones

- Datos Secundarios
- Opinión de Expertos
- Estudios de Casos

### *Investigación Conclusiva*

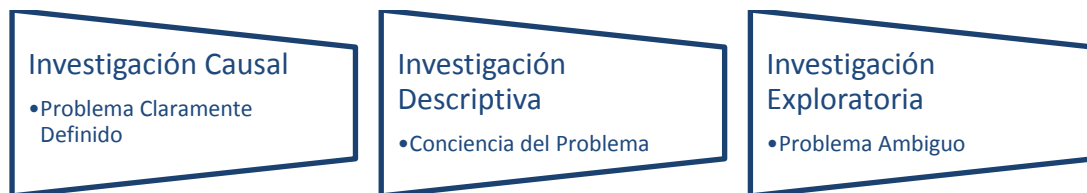
El enfoque conclusivo de una investigación tiene como fin obtener soluciones mucho más sólidas que las que obtiene el enfoque exploratorio. El enfoque conclusivo se puede dividir a su vez en dos tipos de investigaciones, la causal y la descriptiva.

**Investigación Causal:** Tiene como finalidad establecer la relación de causa y efecto entre los productos y servicios de la empresa. Es decir, ver en qué medida se correlacionan dichas variables en el entorno en el que se encuentra una empresa.

**Investigación Descriptiva:** La finalidad de esta investigación es obtener datos que ayuden a localizar las variables claves de un producto o servicio.

Dependiendo de cuán bien se conozca el problema que se busca resolver o estudiar es el enfoque que se aplica. A continuación se muestra un diagrama que resume lo anterior.

*Ilustración 17: Tipo de Investigación de Mercado Según su Incertidumbre*



*Fuente, Benassini, 2001*

Además se presenta una tabla comparativa entre los diferentes enfoques de investigación de mercado.

Tabla 1: Comparación Entre los Diferentes Enfoques de la Investigación de Mercado

|                        | Tipo de Enfoque                                                                                                                           |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                         |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | Causal                                                                                                                                    | Descriptivo                                                                                                                                                 | Exploratorio                                                                                                                            |
| <b>Objetivos</b>       | Determinar la relación de causa y efecto                                                                                                  | Describir las características del mercado                                                                                                                   | Descubrimiento de ideas e intuiciones                                                                                                   |
| <b>Características</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manipulación de una o más variables independientes</li> <li>• Control de la hipótesis</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marcado por la formulación previa de las variables a estudiar</li> <li>• Diseño planeado y estructurado</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible</li> <li>• Versátil</li> <li>• Suele ser la primera parte del diseño total</li> </ul> |
| <b>Metodos</b>         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Experimentos</li> </ul>                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos Secundarios</li> <li>• Observación</li> <li>• Cuestionarios</li> </ul>                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos Secundarios</li> <li>• Investigación Cualitativa</li> </ul>                              |

Fuente, Benassini, 2001

### 3.2.5 Tipos de Investigación de Mercado

Una investigación de mercado la podemos separar en dos tipos dependiendo del tipo de información que se está recolectando, el primero es la investigación de tipo cualitativa y la segunda la de tipo cuantitativa.

**Investigación Cualitativa:** Este tipo de estudios tiene, en general, un enfoque de tipo exploratorio, ya que busca información para realizar una primera mirada del problema. Es posible que las investigaciones cualitativas no tengan una hipótesis definida, sino que, mediante este mismo estudio, se está buscando generar una hipótesis válida. También es válido decir que otro objetivo de este tipo de investigación es buscar aquellas variables más relevantes que serán de suma importancia para un estudio posterior, el cual ya debería ser de tipo cuantitativo.

**Investigación Cuantitativa:** Esta investigación es, al contrario de la cualitativa, de un enfoque conclusivo, es decir, busca dar una mirada más específica al problema. Cuando se realiza una investigación cuantitativa es importante tener una hipótesis previa, aunque no es obligatorio para que funcione de buena manera. En esta investigación se busca obtener datos específicos que ayuden al investigador a obtener conclusiones exactas sobre las variables

claves de su producto o servicio y entender la relación y la correlación que tienen dichas variables.

Finalmente es importante recalcar que una investigación puede perfectamente ser mixta, es decir, que una parte de esta sea cualitativa, y la otra, cuantitativa.

### 3.2.6 Temporalidad en la Investigación de Mercados

---

En ciertos casos, dependiendo del cliente o de la naturaleza del problema que se está estudiando, la investigación puede recolectar una muestra en una sola oportunidad, o en varias ocasiones, para así obtener una evolución de los datos.

Según lo anterior, la investigación se puede dividir en dos temporalidades. Primero, la muestra individual y segundo la investigación de muestra múltiple.

**Investigación de Muestra Individual:** Sólo se realiza una vez a un panel de encuestados una única técnica de investigación.

**Investigación de Muestra Múltiple:** Es una investigación que se realiza en varias ocasiones, en donde se establece un panel de encuestados estándares para tener la posibilidad de repetir el estudio sobre una muestra parecida. Si se quiere realizar este tipo de investigación con la misma condición de encuestados existen dos opciones. La primera se hace con un panel los cuales se repiten durante el tiempo, para mantener la fidelidad de estas personas es importante ofrecer algún tipo de incentivo. La segunda opción de mantener la muestra intacta es con el monitoreo, que consiste en que los integrantes de la muestra no saben que están siendo seguidos, obteniéndose de esta forma su opinión de forma inconsciente.

### 3.2.7 Métodos de Recopilación de Datos

---

Durante el desarrollo de este capítulo se menciona que existen dos formas de recopilar la información, se puede compilar de fuentes primarias o fuentes secundarias. Es importante mencionar que un estudio puede ser mixto, es decir, utilizar los dos tipos de fuentes para recolectar la información. (Benassini, 2001)



### *3.2.7.1 Fuentes Primarias*

---

Las fuentes primarias son aquellas que se utilizan para obtener datos que se utilizarán específicamente para el objetivo de la investigación. Esta información se le llama información primaria, estos datos pueden abarcar algunos de los siguientes puntos:

- Características demográficas y socioeconómicas
- Actitudes, opiniones, percepciones y preferencias
- Conducta, hábitos de compra y de uso
- Conocimiento y recordación
- Intención y motivación de compra y de uso

Hay tres maneras de obtener esta información primaria de su fuente.

#### *1-. Investigación por Comunicación*

La investigación por comunicación es la forma más sencilla de obtener información descriptiva, además permite recoger mucha información distinta de un individuo. Los tipos de investigación por comunicación son:

- Entrevista Personal
- Cuestionario por Correo
- Entrevista Telefónica
- Investigación por Internet

Cada una de las opciones tiene ventajas y desventajas, aunque lo más importante para realizar un estudio que cumpla su objetivo es crear un buen cuestionario, que no sea confuso y que recopile información de relevancia. También es importante hacer un pre test y revisión del cuestionario con una muestra preliminar para evaluar previamente si el estudio será efectivo.

#### *2-. Investigación por Observación*

Esta técnica consta de observar a individuos que interactúan con ciertas acciones y situaciones de interés que involucre al estudio. La técnica de observación tiene varias ventajas



como limitaciones, dentro de las ventajas esta que se puede observar el comportamiento sin influenciar a los panelistas. Hay limitaciones de costos en este tipo de investigación, también hay algunos datos que no se pueden medir, como los sentimientos, los motivos o actitudes.

La investigación por observación se puede clasificar a su vez en:

- Observación natural
- Observación artificial
- Observación oculta y no oculta
- Observación estructurada y no estructurada
- Observación directa e indirecta
- Observación humana y mecánica

Cada técnica tiene distintas aplicaciones y resultados, pero son las necesidades del proyecto lo que define cual se utilizará.

### *3-. Investigación Experimental*

La investigación experimental obtiene información primaria de un grupo de individuos donde se intenta descubrir la relación causa y efecto entre un producto y los sujetos. La forma más común de hacer esta investigación es generando una muestra donde su situación demográfica sea parecida y a este grupo entregarles el producto con ligeros cambios, esto llevara a los individuos a comportarse de distintas maneras y es en ese momento en el que se pueden recolectar los datos.

Es común este tipo de investigación en las farmacéuticas en la suministración y prueba de nuevos medicamentos y en las tiendas de retail con nuevos productos.

#### *3.2.7.2 Fuentes Secundarias*

---

Las fuentes de datos secundarias son aquellas que utilizan datos ya existentes que fueron creados por otros motivos distintos a los problemas que se quieren resolver en este momento, es decir, datos que han sido publicados con anterioridad. Es importante que dicha información sea honesta, de datos concretos y de fuentes confiables.



A su vez existen dos tipos de fuentes secundarias:

### *1-. Fuentes secundarias internas*

Trata de información que la misma empresa, institución o persona ha ido generando con el tiempo como información de ventas, de frecuencias de compra y visita, buzón de sugerencias, entre otras.

### *2-. Fuentes secundarias externas*

Las fuentes secundarias son aquellas que originan datos e investigaciones fuera de la compañía. Existen diversas fuentes secundarias desde bibliotecas, informes del gobierno, asociaciones privadas, entre otras. Algunos ejemplos son:

- Gobierno
  - INE
  - Banco Central
  - Superintendencias
- Asociaciones Privadas
  - Sofofa
  - CPC
  - Cámara Chilena de la Construcción
  - Asociaciones de Bancos
- Organizaciones Internacionales
  - ONU
  - OEA
  - UNICEF
  - Banco Mundial
  - Unión Europea
  - Entre otros.

Es importante tomar en cuenta que esta información no siempre es fidedigna y hay que tener cuidado con su utilización.

### 3.2.7.2.1 Criterios para evaluar los datos de fuentes secundarias

Antes de utilizar una fuente secundaria se deben verificar si es que será de utilidad para el estudio. Para esto se pueden utilizar los siguientes criterios. (Malhotra, 1997)

- **Especificaciones:** Metodología que se utiliza para recopilar los datos
- **Error:** Exactitud de los datos
- **Actualidad:** ¿Cuándo se recopilaron los datos?
- **Objetivo:** ¿Con que propósito se recopilaron los datos?
- **Naturaleza:** Contenido de los datos
- **Confiabilidad:** ¿Qué tan confiables son los datos?

### 3.2.7.3 Comparación entre los Datos Primarios y los Datos Secundarios

A modo de determinar qué tipo de fuente de datos se debe utilizar para una investigación de mercado se expone el siguiente recuadro. (Malhotra, 1997)

Tabla 2: Datos primarios en comparación con datos secundarios

|                                     | Tipo de Fuente                   |                          |
|-------------------------------------|----------------------------------|--------------------------|
|                                     | Primaria                         | Secundaria               |
| <b>Propósito de la Recopilación</b> | Para el problema que se resuelve | Para otros problemas     |
| <b>Proceso de Recopilación</b>      | Mucha anticipación               | Rápida y fácil           |
| <b>Costo de Recopilación</b>        | Altos costos                     | Relativamente bajo costo |
| <b>Tiempo de Recopilación</b>       | Prolongado                       | Breve                    |

Fuente, Malhotra, 1997

### 3.3 Proceso de Muestreo

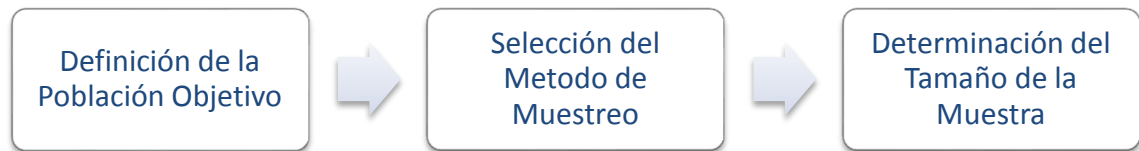
---

El proceso de muestreo consiste en determinar a quien se le aplicara el estudio. Abarca desde la situación demográfica de los individuos hasta cómo se elegirá cada uno a quien toque encuestar.

En todo estudio de mercado se fija un objetivo, este tiene relación con obtener la mayor cantidad de información sobre la población investigada. Se entiende como población al conjunto de individuos que poseen algunas características en común que se relacionan directamente con el estudio. (Benassini, 2001)

Para seguir un proceso de muestreo se debe seguir los pasos que se especifican en la siguiente ilustración:

*Ilustración 18: Proceso de Muestreo*



*M. Benassini, 2001.*

#### 3.3.1 Definición de la Población Objetivo

---

Se debe determinar cuál será la población objetivo de la investigación de mercado, esto se refiere a conocer los valores de las variables de segmentación que el estudio requiere. Estas variables pueden ser las tradicionales, como el sexo, edad, estado civil, entre otros, o pueden ser variables más complejas como variables pictográficas o de actitud. Estos elementos son los que el investigador está buscando para realizar un estudio de mercado eficiente y que sus conclusiones correspondan a lo que se está estudiando.

Es importante destacar la diferencia entre muestra y población objetivo. La población objetivo es el grupo de individuos, también llamados elementos, a los que se dirige el producto o servicio del cual se está investigando. Mientras que la muestra es el grupo de personas a los que se les aplica el estudio de mercado. La muestra es parte de la población objetivo.

Es importante que esta muestra sea elegida de tal manera que esta represente a la población objetivo total a la que apunta el estudio.

### 3.3.2 Selección del Método de Muestreo

---

Una vez se ha definido cuál será la población objetivo, se debe elegir que método de muestreo se utilizará. Para esto hay que definir que técnica se usará para elegir a cada uno de los encuestados. El método de muestreo puede ser probabilístico o no probabilístico.

Un muestreo probabilístico debe cumplir que la elección de cada individuo es aleatoria y la probabilidad de ser elegido es igual para cada uno de ellos. El muestreo probabilístico permite realizar deducciones y proyecciones estadísticas acerca de las características de la población objetivo. Al mismo tiempo, se obtiene un error estándar relacionado con el estudio, este error se conoce como intervalo de confianza. Por otra parte no se indagará en el muestreo no probabilístico en el presente informe ya que no será utilizado por la empresa.

Dentro de los métodos de muestro probabilístico se pueden destacar tres.

- Muestreo Aleatorio Simple
- Muestreo Estratificado
- Muestreo por Conglomerados

#### 3.3.2.1 Muestreo Aleatorio Simple

---

El muestreo aleatorio simple, también conocido como SRS (Simple Random Sample) es una técnica de muestreo probabilístico en donde cada individuo tiene una probabilidad idéntica y conocida por el evaluador de ser seleccionado para el estudio.

El SRS se caracteriza por que cada individuo que participa en la investigación es independiente el uno del otro, la elección de la muestra es de forma aleatoria.

### *3.3.2.2 Muestreo Estratificado*

---

El muestreo estratificado es un procedimiento de dos pasos, donde el primero es dividir a la población objetivo en pequeños grupos llamados estratos y luego se seleccionan los individuos de cada estrato de forma aleatoria.

Un ejemplo de un estrato sería dividir la población por rangos de edad, donde un estrato tendría individuos de 0 a 10 años, otro personas de 11 a 20 años y así sucesivamente, es importante que los estratos contengan elementos que tengan todas las otras características a menos que interese generar un estrato con dos dimensiones como, por ejemplo, mujeres de 0 a 10 años.

Tomar una muestra con la técnica del muestreo estratificado puede tomar dos caminos, que sea una muestra estratificada óptima, que significa que se tomará la misma cantidad de individuos para cada uno de los estratos, o una muestra estratificada óptima, que implica tomar una cantidad proporcional, a la población total, de cada uno de los estratos.

Las características del muestreo estratificado son que se debe utilizar variables de clasificación que dividan la población en estratos homogéneos y que dichas variables deben ser relevantes para el estudio.

### *3.3.2.3 Muestreo por Conglomerados*

---

El muestreo por conglomerados se utiliza cuando la población específica está dividida por sectores en un área geográfica difícil de abarcar. Cada sector, denominado conglomerado, contiene toda la variabilidad de la población, es decir, que contiene todas las características necesarias para el estudio. De acuerdo a lo anterior, esta técnica asume que es válido estudiar solo uno o más conglomerados de la población y que esta muestra será significativa y representativa de la población objetivo.

Una vez definido cada conglomerado y se ha elegido a cuales se entrevistará se aplica un muestreo aleatorio simple a cada uno de ellos. Esta forma de realizar un estudio supone muchas ventajas económicas en el desplazamiento de los investigadores.

### 3.3.2.4 Ventajas y Desventajas de Cada Tipo de Muestreo

En la siguiente tabla se muestra las ventajas y desventajas de cada uno de los tipos de muestreo explicados anteriormente.

Tabla 3 Ventajas y desventajas de los tipos de muestreos

|                    | Ventajas y Desventajas de los Tipos de Muestreo                                                           |                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                    | Aleatorio Simple                                                                                          | Estratificado                                                                                                                         | Por Conglomerados                                                                                                                                                                                        |
| <b>Ventajas</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados fáciles de proyectar a la población completa</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Incluye todas las subpoblaciones relevantes</li> <li>Mayor precisión</li> </ul>                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Fácil de poner en práctica</li> <li>Es la opción más económica</li> </ul>                                                                                         |
| <b>Desventajas</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Complejo de construir</li> <li>Altos costos</li> </ul>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>No es factible estratificar a varias variables</li> <li>Igual de costoso que el SRS</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Puede haber errores si es que el conglomerado no representa la población objetivo</li> <li>Por lo mismo, los resultados son más difíciles de proyectar</li> </ul> |

Fuente, M Benassini, 2001

### 3.3.3 Determinación del Tamaño de la Muestra

Como último paso del proceso de muestreo, se debe definir el tamaño de la muestra. Lo anterior se refiere a la cantidad de sujetos que componen la muestra que ha sido seleccionada desde la población objetivo. Este punto depende de varias variables, como el tamaño de la población objetivo, el nivel de confianza que se le quiera dar al estudio y del error que se pueda tolerar en la investigación de mercado.

Estimar el tamaño de la muestra es uno de los puntos más importantes de la investigación de mercado. Ya que, mediante la estimación del tamaño de la muestra el investigador puede conocer la cantidad de datos que se deben recoger. Si se realiza un estudio sin haber calculado el tamaño de la muestra es probable que este no sea tan efectivo ni preciso.

Para comenzar a calcular el tamaño de la muestra es importante tener claro con anterioridad algunos factores como el parámetro, el estimador, el error muestral, nivel de confianza y la varianza poblacional.

### *Parámetro y estimador*

El parámetro se refiere a la característica con que se elige la muestra de la población objetivo. El estimador es la que se enfoca el estudio para hacer la investigación sobre esta muestra.

### *Error Muestral*

El error muestral es el porcentaje de pérdida de representatividad al elegir una muestra de la población total. Este error representa que tan distintos serían los resultados del estudio de mercado si es que se hubiera realizado a toda la población objetivo y no solo a la muestra seleccionada.

### *Nivel de Confianza*

El nivel de confianza es la probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad, o sea, que este dentro de un intervalo basado en el estimador y que capte el valor verdadero del parámetro a medir.

Una vez determinados los parámetros mencionados se procede a calcular el tamaño de la muestra. El cálculo del tamaño de la muestra depende de un último factor, el tamaño de la población, este puede ser finito o desconocido y para cada situación el cálculo del tamaño de la muestra es distinto.

#### *3.3.3.1 Cálculo del Tamaño de la Muestra Desconociendo el Tamaño de la Población*

---

Para calcular el tamaño de la muestra en el caso de que no se conozca el tamaño de la población o este sea infinito se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$



Donde,

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito o proporción esperada

q = Probabilidad de fracaso

e = Error muestral

### *3.3.3.2 Cálculo del Tamaño de la Muestra Conociendo el Tamaño de la Población*

---

Para este caso se utiliza la siguiente formula:

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

Donde,

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población

Z = Nivel de confianza

p = Probabilidad de éxito o proporción esperada

q = Probabilidad de fracaso

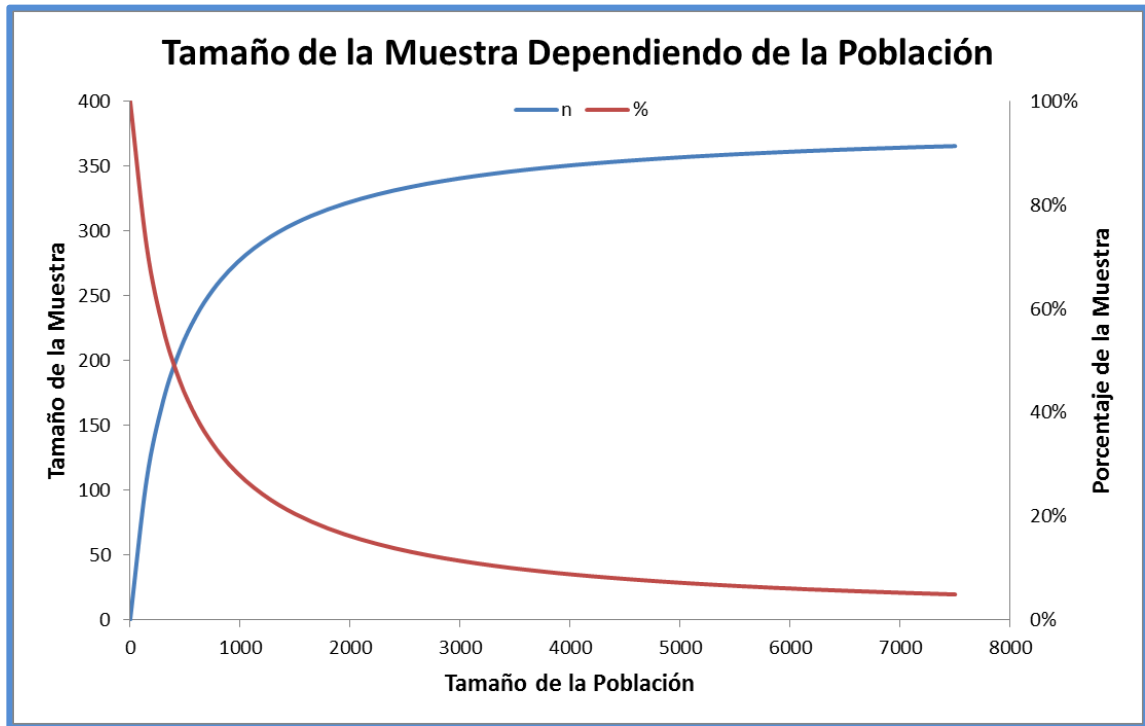
e = Error muestral

El nivel de confianza proviene de una tabla de distribución normal. La probabilidad de éxito (p) y la de fracaso (q) deben sumar uno y cuando no hay antecedentes sobre la investigación, donde no había investigaciones previas se asume que  $p = q = 0.5$  esto ocurre en la mayoría de los casos y es totalmente aceptable.

En el siguiente grafico se muestra el comportamiento del tamaño de la muestra dependiendo la extensión de la población. El grafico utiliza un error de 5%, lo que implica un nivel de confianza  $Z = 1.96$  que se obtiene de la tabla de distribución normal. Luego para la

probabilidad de éxito y fracaso ( $p$  y  $q$ ) se utiliza el caso explicado anteriormente donde  
 $p = q = 0.5$

*Ilustración 19: Tamaño de la Muestra Dependiendo de la Población Objetivo*



*Fuente, Elaboración Propia*

En la *Ilustración 19* se aprecia como la curva se va asentando cuando se acerca al infinito. El valor converge a 384, que es el tamaño de la muestra cuando la población es infinita. También muestra el porcentaje de encuestas que se debe realizar dependiendo del tamaño de la población, se ve como en poblaciones pequeñas la muestra debe ser mayor proporcionalmente para poder proyectar los resultados de la muestra a la población objetivo.

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = 384.16 \approx 384$$



### 3.3.4 Problemas por falta de Respuestas

---

Un inconveniente que no se debe dejar pasar es la falta de respuestas. Un estudio se puede ver afectado si es que la muestra no se manifiesta colaborativa con la investigación de mercado. La falta de respuestas se puede dar esencialmente por dos motivos, el primer motivo son las negativas de responder la encuesta, escuchar al investigador, devolver los formularios, etc. Por otro lado, puede ocurrir que no se encuentran los elementos a los que se les debe aplicar el estudio. (Malhotra, 1997)

Hay dos opciones a partir de la falta de respuesta, la mitigación para mejorar el índice de respuesta que son acciones previas al estudio. O la reacción para arreglar la investigación y corregir los errores por la falta de respuesta, esto se realiza posteriormente a la ejecución del estudio.

#### 3.3.4.1 Mejora del Índice de Respuestas

---

Para mejorar el índice de respuestas de una investigación de mercado se pueden deben atacar los dos factores que lo provocan. Para reducir las negativas se pueden hacer algunas de las siguientes acciones.

- **Notificación Previa:** Dar aviso previo a los elementos de estudio para evitar contratiempos.
- **Motivación a los Entrevistados:** Hacer que los encuestados se sientan parte o que están ayudando es muy efectivo para mejorar la tasa de respuestas.
- **Incentivo:** Se puede hacer entrega de algún incentivo para motivar a las personas a que sean parte del estudio
- **Diseño y Aplicación del Cuestionario:** Un diseño óptimo de la encuesta puede significar la diferencia entre un estudio tedioso y uno atractivo.

Mientras que para reducir la ausencia de los encuestados se puede hacer un seguimiento previo de ellos o la realización de una llamada telefónica.

### 3.3.4.2 Ajustes por la Falta de Respuestas

---

Hay varias herramientas que pueden ayudar a ajustar el estudio en los casos donde no se han obtenido las respuestas necesarias. Estos se pueden clasificar en dos tipos, los primeros, aquellas técnicas que buscan obtener las respuestas restantes, y segundo, las técnicas que buscan estimar lo que se habría respondido. Estas técnicas son:

- **Submuestra:** Se puede realizar una submuestra de las personas que no contestaron en la primera instancia y se les intenta ubicar de nuevo, las respuestas que se obtengan se extrapolan a todos los elementos que no contestaron, asumiendo que su perfil es parecido, y luego se continúa el análisis considerando todos estos datos.
- **Reemplazo:** Se busca individuos que no hayan contestado en un estudio similar al que se está realizando y se les pregunta a ellos en reemplazo de los fallos que se obtuvieron. Es importante que los estudios involucrados sean parecidos.
- **Sustitución:** Se buscan nuevos elementos que contesten el estudio, pero es importante que estos sean del mismo perfil de los que no contestaron.

Una vez se han agotado los recursos recién mencionados se pueden utilizar cualquiera de las siguientes técnicas para arreglar la muestra.

- **Estimados Subjetivos:** Es posible estimar las respuestas de una forma subjetiva sobre que habrían contestado las personas que fallaron al responder.
- **Análisis de Tendencia:** Dependiendo la tendencia que han tomado las instancias de respuestas se puede inferir que responderían las personas que aún no han contestado.
- **Ponderación:** Se ponderan las respuestas de los individuos que no contestaron en base a otros que si lo hicieron con características demográficas parecidas.

## 3.4 Modelo de Negocios Canvas

---

Antes de definir el Modelo de Negocios Canvas, es necesario definir lo que es un Modelo de Negocios, según A. Osterwalder el modelo de negocios ‘la lógica empleada por una

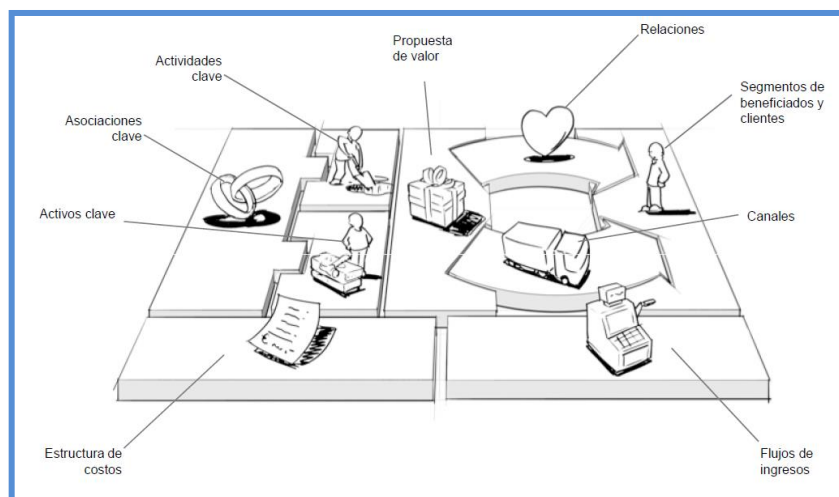
organización para crear, entregar y capturar valor<sup>11</sup>. Es decir, reúne tanto la estrategia, de cómo se implementara la herramienta y como se la empresa se plantea servir a sus clientes y a sus necesidades.

Los modelos de negocios pueden ser muy simples, por ejemplo, una compañía ofrece un servicio el cual vende a sus clientes, y si el planteamiento es bien hecho, los ingresos serán superiores a los egresos. Pero hay otros modelos de negocios como los de las compañías de televisión las cuales ofrecen un servicio el cual se difunde a través de ondas por el aire, es decir, la programación es gratis. Entonces, ¿Cómo generan ingresos? En este caso no es tan obvio como en el primero.

Para explicar cómo funcionará el negocio de Bullseye se decide utilizar el modelo propuesto por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en el libro “Business Model Generation” (Osterwalder & Pigneur, 2009)

De acuerdo al Modelo de Negocios Canvas existen nueve bloques básicos que interactúan en la creación de un nuevo producto o empresa, y estos se deben tener en cuenta dentro de cada sección al redactar el plan de negocios.

*Ilustración 20: Modelo de Negocios CANVAS*



*Fuente: A. Osterwalder e Y. Pigneur. 2009. Business Model Generation*

<sup>11</sup> A. Osterwalder e Y. Pigneur. 2010. Business Model Generation



El modelo muestra los principales componentes y cómo interactúan entre ellos.

Los nueve bloques son:

- **Segmentos de Clientes**

Se refiere al cliente, grupo de clientes o conjunto de beneficiados por el proyecto, además se debe hacer hincapié en quienes son los más importantes y que generaran más valor y recursos a la empresa. A estos conjuntos de personas u organizaciones se les alcanza a través de canales y relaciones. A mayor número de clientes o beneficiados, mayores son las oportunidades de beneficios para la organización. Son conjuntos de individuos que están dispuestos a pagar por los distintos aspectos de la oferta.

- **Propuesta de Valor**

La propuesta de valor se construye para crear un atractivo a los servicios de la empresa, es la razón por la cual los clientes escogerán a nuestra empresa sobre la competencia. Son los productos y servicios que ofrece la empresa a los clientes y estos deben satisfacer algunas de sus necesidades. Para aclarar este punto se deben formular preguntas como ¿Qué valor se ofrece? ¿Qué problemas se ayuda a resolver? ¿Qué necesidades de los clientes se cubren?, entre otras.

- **Canales de Distribución**

Los canales, o puntos de contacto, es la interfaz entre la empresa y los clientes, juegan un rol importante en la experiencia que recibe el cliente con la organización. Se debe evaluar cómo es que los clientes quieren que la organización se acerque a ellos. Sirve para que los consumidores conozcan la empresa, evalúen la propuesta de valor, la califiquen y adquieran los productos o servicios.

- **Relaciones con los Clientes**

Las relaciones con el cliente pueden ser personalizadas o automatizadas, como comunidades, asistencia personal o páginas web. Deben guiarse por distintas



motivaciones, ya sea, adquirir clientes, retenerlos o aumentar las ventas. Las relaciones deben estar totalmente integradas al resto del modelo de negocio.

- **Flujos de Ingresos**

Los flujos e ingresos representan las arterias del modelo de negocio, se refieren a como se cobran los productos o servicios que entrega la organización, además se debe definir por cuál de los valores se está dispuesto a pagar y cuanto desean invertir en ellos. Es importante definir la forma más conveniente para los consumidores de pagar.

- **Recursos Claves**

Los recursos claves de la empresa representan los activos más importantes para hacer funcionar el negocio, son los que permiten que se genere la propuesta de valor, alcanzar a los clientes, mantener las relaciones y obtener beneficios. Estos pueden ser físicos, financieros, intelectuales o humanos y se pueden adquirir o alquilar de algún aliado estratégico. Y estos deben satisfacer todos los puntos del modelo de negocios, de cómo se acercaran al cliente, como se entregaran los productos o servicios, etc.

- **Actividades Claves**

Las actividades clave representan los eventos más importantes que una empresa debe realizar para hacer funcionar su modelo de negocios y operar exitosamente. Deben responder a todas las necesidades de conectar los activos claves con los canales, propuesta de valor, la relación con los clientes y los clientes mismos.

- **Asociaciones Claves**

Las asociaciones claves se refieren a la red de proveedores y socios que hacen funcionar el modelo de negocios, y con quienes se deben crear las alianzas claves para optimizar el modelo, reducir riesgos o adquirir nuevos recursos. Además se

debe destacar a los proveedores y socios claves, así como a los recursos o servicios que estos proveen.

- **Estructura de Costos**

La estructura de costos representa los gastos en los cuales incurre la empresa para hacer funcionar correctamente el modelo de negocios, para crear y entregar valor, mantener las relaciones con los clientes, entre otros. Además de cómo se bajaran dichos costos y diferenciar los fijos de los variables, debiendo destacar los más importantes y los recursos más costosos, así mismo con las actividades y asociaciones.

### 3.5 Análisis FODA

---

El análisis FODA<sup>12</sup>, también conocido como Matriz o Análisis DOFA o DAFO, dependiendo la bibliografía, es una metodología que estudia la situación competitiva de una empresa o proyecto que ingresara a un mercado, o que se quiera expandir a uno nuevo. Este análisis consta de analizar el medio interno de la empresa, a través de sus Fortalezas y Debilidades y el medio externo mediante las Oportunidades y Amenazas (Ponce Talacón, 2006). Es una herramienta que permite obtener una determinada visión estratégica de una organización para realizar una mejor toma de decisiones.

- **Fortalezas**

Las Fortalezas son las funciones que una organización realiza de manera correcta, como habilidades del personal y sus atribuciones competitivas, los recursos valiosos y la capacidad competitiva de la organización, logros o beneficios que entrega la institución o situación favorable en el medio social.

- **Debilidades**

Una Debilidad se define como un factor considerado vulnerable, una actividad que se realiza de forma deficiente. Estas provocan que la empresa se encuentre en desventaja frente a

---

<sup>12</sup> Modelo creado por Albert S. Humphrey



la competencia. Estos factores se pueden influenciar para reducir los riesgos que estas implican.

- Oportunidades

Comenzando el análisis del medio externo, las oportunidades, son las variables positivas o favorables, que el entorno en el que se encontrara la empresa o negocio proporciona. Se deben descubrir estas oportunidades para lograr ventajas sobre la competencia.

- Amenazas

Son situaciones peligrosas que provee el entorno a la empresa, estas variables pueden llegar a atentar contra la permanencia de la organización. No es posible incidir en estos puntos, pero es de vital importancia conocerlos para minimizar sus efectos.

### 3.5.1 Matriz del análisis FODA

---

La matriz FODA es una consecuencia del análisis DAFO. Una vez determinadas las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas se debe hacer el ejercicio de determinar cómo afectará cada una de las variables descubiertas al hacer el análisis FODA. Para lograrlo se buscarán diferentes combinaciones entre los factores internos y externos.

Se ordenarán en cuatro combinaciones que se representarán en una matriz, estas mixturas son:

- FO Fortalezas – Oportunidades
- DO Debilidades – Oportunidades
- FA Fortalezas – Amenazas
- DA Debilidades – Amenazas

Es muy importante destacar que este análisis se debe realizar de manera objetiva para encontrar la manera en que la empresa sea lo más competitiva posible.



- **FO Fortalezas – Oportunidades**

La estrategia FO es la más obvia y fácil de definir. Esta estrategia se denomina maxi – maxi, y significa maximizar las Fortalezas y maximizar las Oportunidades. Para esto hay que echar mano a las fortalezas de la empresa para poder aprovechar las oportunidades que entrega el mercado para sus productos y servicios. En la práctica es probable que las empresas se encuentren alejadas de esta estrategia y deban trabajar con alguna de las otras tres, pero lucharán para convertir las Debilidades en Fortalezas, y las Amenazas en Oportunidades.

- **DO Debilidades – Oportunidades**

La estrategia DO es una estrategia mini – maxi, que trata de minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Es posible encontrar Oportunidades en el entorno pero que alguna Debilidad de la empresa no permita explotar dicha oportunidad. En este caso las empresas podrían actuar para solucionar esta situación o dejar pasar la oportunidad y dejar que la competencia si la aproveche.

- **FA Fortalezas – Amenazas**

La tercera estrategia, FA, es una estrategia maxi – mini, que maximiza las Fortalezas y minimiza las Amenazas. Esta táctica se trata de atacar o minimizar las amenazas del mercado a través de las fortalezas de la empresa. En el caso de una empresa fuerte, con muchas fortalezas, no debe enfocar sus energías en encontrar amenazas para enfrentarse a ellas, por el contrario, las fortalezas se deben usar con discreción.

- **DA Debilidades – Amenazas**

La estrategia DA es mini – mini, minimizar las Debilidades y las Amenazas. Si una empresa se encontrara rodeada de amenazas y solo contara con debilidades para enfrentarlas se arriesgaría a llegar a su fin, o estar luchando por sobrevivir. Hay alternativas para mejorar esta situación como es solucionar las debilidades o esperar algo de tiempo a que pasen las amenazas, aunque no es para nada recomendable. Sin embargo, cualquiera sea la situación, se debe evitar la posición DA.

### 3.5.1.1 Matriz FODA

Una vez definidas las estrategias, estas se pueden representar en la siguiente matriz

Tabla 4: Matriz de estrategia FODA

| <div> <div>Análisis Interno</div> <div>Análisis Externo</div> </div>              | Fortalezas (F)                                                                                                  | Debilidades (D)                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                   | Listado de Fortalezas<br><br>1-.<br>2-.<br>...<br>n-.                                                           | Listado de Debilidades<br><br>1-.<br>2-.<br>...<br>n-.                                                                  |
| Oportunidades (O)<br><br>Listado de Oportunidades<br><br>1-.<br>2-.<br>...<br>n-. | Estrategias FO<br><br>Usar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.<br><br>Explotar<br><br>Maxi – Maxi | Estrategias DO<br><br>Mejorar las Debilidades para sacar ventajas de las Oportunidades<br><br>Buscar<br><br>Mini – Maxi |
| Amenazas (A)<br><br>Listado de Amenazas<br><br>1-.<br>2-.<br>...<br>n-.           | Estrategias FA<br><br>Usar las Fortalezas para neutralizar las amenazas<br><br>Confrontar<br><br>Maxi – Mini    | Estrategias DA<br><br>Mejorar las Debilidades y evitar las Amenazas<br><br>Evitar<br><br>Mini – Mini                    |

Fuente: Elaboración propia basada en “Elementos de administración, Enfoque Internacional” de Harold Koontz y Heinz Weihrich.

## 3.6 Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, el potencial y la dirección de un negocio. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y



Tecnológicos, los cuales son utilizados para evaluar el mercado en el cual se encuentra un negocio. (Martínez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012)

### 3.6.1 Factores Políticos y Legales

---

Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores económicos deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía tales como:

- Cambios en la legislación laboral
- Ayudas e incentivos por parte del Gobierno
- Legislación fiscal y de seguridad social
- Normatividad sobre comercio internacional y restricciones del mismo

### 3.6.2 Factores Económicos

---

La evolución de determinados indicadores macroeconómicos puede tener influencia sobre la evolución del sector en el que opera la empresa.

Cada empresa debe evaluar aquellos indicadores económicos, cuya evolución ha tenido, o puede tener, una influencia importante en su entorno y, por lo tanto, su futuro.

Algunos factores económicos son:

- Tasas de interés
- Tasa de empleo
- Tasa de inflación
- Renta per cápita
- Perspectivas a largo plazo del PIB nacional.

### 3.6.3 Factores Sociales

---

Los factores sociales se enfocan en las fuerzas que actúan dentro de la sociedad y que afectan las actitudes, intereses y opiniones de la gente, estas influyen en sus decisiones de



compra. Algunos factores sociales de la estructura de una población que pueden afectar la oferta y la demanda de una economía son:

- Religión dominante
- Expectativa de vida de la población
- Cambios en el estilo de vida
- Demografía

#### 3.6.4 Factores Tecnológicos

---

Estos factores son los cambios en la tecnología que afectan al sector, tanto en la parte industrial como en su parte comercial y administrativa. La finalidad de las variables tecnológicas es mejorar la productividad de la empresa, ser más competitivos, aprovechar nuevos recursos tecnológicos, potenciar el crecimiento de la empresa y generar valor agregado de la empresa y sus productos y servicios. Algunos de estos factores son

- Ciclo de vida de la tecnología
- Velocidad de obsolescencia de la tecnología
- Uso y costos de la energía
- Nuevas invenciones y desarrollo

#### 3.7 Do It Yourself (DIY) Market Research

---

Una de las principales dificultades que tienen las pequeñas y medianas empresas es la necesidad de conocer su entorno, su industria y sus clientes. Estos factores, muchas veces desconocidos para los empresarios, sufren de cambios muy rápidos y evolucionan junto con el mercado competitivo. Muchas veces esta información puede costar cientos de miles de pesos, pero con la integración de herramientas DIY de estudios de mercado pueden ayudar a obtener ahorros muy significativos para dichos agentes.

El Do It Yourself, hágalo usted mismo en español, es una mecánica de investigación de mercado que permite a los clientes y nuevos investigadores realizar estudios y análisis de datos a bajo costo. Esto se realiza mediante una plataforma que permite la creación auto asistida de



encuestas y estudios, y además, su posterior análisis de resultados. Estas herramientas son proporcionadas a través de empresas mediante softwares que les permiten a los clientes crear estudios totalmente personalizados por ellos mismos, lo que les da la opción de crear encuestas muy elaborada, focus group por internet, prueba de productos, entre otras.

La herramienta DIY de estudios de mercado no es distinta a sus pares de otras industrias, mailing DIY, websites DIY, diseños DIY, etc. Estos instrumentos, ofrecen oportunidades a clientes con menores recursos que prefieren aventurarse en nuevas áreas y opciones de crecimiento para sus negocios. Aunque esto no significa que empresas especializadas se estén volviendo obsoletas contra esta nueva competencia que aplican la metodología DIY, sino que tienen la obligación de especializarse en servicios que les es imposible proporcionar a las metodologías automatizadas.

A medida que la metodología DIY de estudios de mercado ha tomado fuerza se ha ido cuestionando su integridad y el profesionalismo de un estudio que ocupe la herramienta. Pero, lo anterior, depende de quien realiza dichas acciones, esto no quita merito a la herramienta. Hay casos en donde los presupuestos son limitados, los estudios que se requieren son sencillos o existe un sociólogo encargado de ellos. Este es un escenario que permite aplicar un DIY Market Research. En estos casos el estudio tendrá una calidad similar a uno externalizado y con costos de hasta un 90% menor.

Es este último punto que da pie a emprender en el mundo de la investigación de mercado online con un software que le permita a pequeñas y grandes empresas ingresar al mundo de los estudios de mercado y al conocimiento de su entorno a precios accesibles para sus negocios. La plataforma que presentara Bullseye está diseñada especialmente para que sea de fácil uso y para entregar resultados de fácil comprensión de resultados.

### 3.8 Emprendimiento Tecnológico

---

Antes de entrar a la definición de emprendimiento tecnológico es importante comprender el significado del emprendimiento.



### 3.8.1 Definición Emprendimiento

---

Es recomendable comenzar por entender de donde viene la palabra emprendimiento. Esta proviene de la palabra francesa “entreprendre” que se traduce como “hacer algo” y se usó en la edad media para referirse a “una persona que es activa, que consigue las cosas haciéndolas”. (Swedberg, 2000)

Luego, en el pasar de la historia no se ha llegado a un consenso de la definición de emprendimiento, pero algunos expertos definen a un emprendedor de las siguientes formas:

Jean Baptiste Say, 1803: “Un emprendedor es un agente económico que une todos los medios de producción. La tierra de uno, el trabajo de otro y el capital de un tercero y produce un producto. Mediante la venta de un producto en el mercado, paga la renta de la tierra, el salario de sus empleados, interés en el capital y su provecho es el remanente. Intercambia recursos económicos desde un área de baja productividad a una área de alta productividad y rendimiento”.

Joseph Alois Schumpeter, 1934. “Los emprendedores son innovadores que buscan destruir el estatus-quo de los productos y servicios existentes para crear nuevos productos y servicios”.

Peter Drucker, 1964. “Un emprendedor busca el cambio, responde a él y explota sus oportunidades. La innovación es una herramienta específica de un emprendedor, por ende un emprendedor efectivo convierte una fuente en un recurso”.

Howard Stevenson, 1975. “El emprendedurismo es la búsqueda de oportunidades independiente de los recursos controlados inicialmente”.

Susana Berdasco, 2002 “Personas con capacidad de ver una oportunidad de emprender capital, el trabajo y otros insumos necesarios, así como los conocimientos, para estructurar exitosamente una operación. También deben estar dispuestos a correr el riesgo del éxito o el fracaso”.

Como se puede apreciar no se ha llegado a un consenso de lo que significa el emprendimiento, si bien todos los expertos tienden a definirlo como alguien que innova, no llegan a consensuar una definición.

De acuerdo con lo anterior, se podría hacer una definición propia donde un emprendedor es esencialmente, “Una persona que busca crear una innovación de forma tal que recolecte beneficios de alguna fuente inexplorada.

### 3.8.2 Emprendimiento Tecnológico en Latinoamérica

---

Actualmente, para los empresarios latinoamericanos el desarrollo tecnológico, como un elemento de competitividad, no ha tomado la importancia que merece. La falta de tecnología es una gran traba para que las Pymes puedan incursionar en los mercados internacionales y volverse más competitivos en los mercados nacionales. (Arechavala, 2013)

Sin embargo, en los últimos años ha nacido una generación de emprendedores quienes poseen una mentalidad distinta, han creado proyectos que desde su origen se proyectaron a nivel global. Estas tienen una dinámica que las han hecho conocidas como *nacidas globalmente* “*Born Globals*”. La característica que tienen estos proyectos es que buscan explotar oportunidades de negocios basadas en la tecnología y se fortalecen a través de alianzas forjadas desde un comienzo. En general, estos emprendimientos globalizados se han dado en mercados industrializados, es por esto que los que surgen en Latinoamérica lo hacen con cierta desventaja ya que hay desconfianza por parte de los empresarios que son reacios a colaborar con capital social y los empresarios tradicionales prefieren mantener sus operaciones en secreto, por lo que no sólo no ayudan al emprendimiento sino que ni siquiera cuentan con un proceso de aprendizaje.

Por otra parte, las condiciones sociales y económicas de Chile sí permiten que se creen oportunidades para los emprendedores. Estas condiciones permiten que la cantidad de emprendedores aumente en número y en capacidad económica de manera acelerada. Estas personas tienen una mentalidad distinta a la tradicional donde las alianzas y la colaboración son un instrumento, no sólo importante, sino que esencial para el éxito de la compañía.



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA  
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS  
SANTIAGO – CHILE



Es así como la tecnología toma una arista importante en los emprendimientos y de sus desarrollos, además de influir sustancialmente en las operaciones de las empresas que utilizan la tecnología como herramientas de su innovación.

La mayoría de las empresas tecnológicas nacen del reconocimiento del valor potencial que tiene su tecnología en el mercado, pero no del dominio que esta posee al momento de implementarse. Un rasgo fundamental en los emprendimientos tecnológicos es la capacidad de estudiar nuevos avances tecnológicos para convertirlos en nuevas oportunidades de negocio y en más emprendimiento.



## 4 Capítulo 4 Propuesta de la Empresa

---

### 4.1 Aplicación del Modelo de Negocios Canvas

---

El modelo de negocios es crucial para un plan exitoso de negocios. El modelo Canvas, como se describió anteriormente, describe nueve aspectos fundamentales para un negocio. Los siguientes puntos se han establecido de acuerdo a la funcionabilidad que tendrá Bullseye.

El modelo de negocios se realizará a través de los clientes de Bullseye, no de los usuarios del portal de encuestas.

#### 4.1.1 Segmentos de Clientes

---

Los clientes objetivos de la empresa son todos aquellos a quien interesa realizar investigación de mercado, tanto así como para tantear el mercado, conocer a sus clientes, identificar tendencias o cualquier otro motivo que los acerquen a realizar una investigación de mercado.

Se debe recordar que Bullseye permite crear una encuesta auto asistida y además implica bajos costos por estudio, es por eso que cualquier persona será capaz de crear un estudio de mercado.

Esto involucra desde emprendedores que estén interesados en estudiar el mercado al cual se enfrentaran, hasta empresas especializadas en la investigación de mercado que requieran externalizar algunos de los estudios. Se nombran algunos ejemplos de los potenciales clientes de Bullseye.

- Emprendedores
- Pequeñas y Medianas Empresas B2C
- Empresas de Publicidad
- Empresas de Investigación de Mercado



#### 4.1.2 Propuesta de Valor

---

Para construir la propuesta de valor se debe tener en cuenta que debe ser simple y corta, además debe responder las preguntas ¿Qué?, ¿Cómo? y ¿Por qué? del negocio. De acuerdo a estas características se define la propuesta de valor como:

“Investigaciones de Mercado rápidas, sencillas y accesibles”

Esta propuesta se ajusta al proyecto de Bullseye ya que demuestra que cualquier grupo o persona puede crear a una investigación de mercado ayudando a ahorrar tiempo y dinero.

#### 4.1.3 Canales de Distribución

---

Los canales son totalmente remotos, se utilizarán dos plataformas webs, una donde se captará a los clientes de la empresa y se crearán los estudios de mercados, para luego realizar el seguimiento de la misma y descargar los resultados del estudio. Luego, la segunda plataforma web se utiliza para relacionarse con el panel de encuestados, donde se realizarán los registros para unirse a la base de datos y poder responder las encuestas que crearán los clientes, en este sitio online también se efectuará el canjee de premios los cuales serán entregados por correo electrónico, correo físico o se retirarán en la oficina de Bullseye, este último será el único contacto físico que se tendrá con los clientes y panelistas.

Luego, también se cuenta con servicio de contacto vía email y teléfono para dar soporte a ambas partes.

#### 4.1.4 Relaciones con los Clientes

---

La relación con los clientes será inicialmente automatizada a través de la página web, aunque siempre estarán disponibles los métodos de contacto vía email y teléfono.

Para la captación de clientes se hará publicidad y promociones para dar a conocer el servicio, esto se realizará mediante publicidad web a través de emails masivos, publicidad online en plataformas como Facebook y Google, y foros de emprendimiento y empresas. ´

Así mismo, los panelistas serán reclutados mediante publicidad y el boca a boca de las personas ya inscritas en el panel. La publicidad, igualmente se realizará de forma dirigida a los grupos demográficos que vayan escaseando en la plataforma.

Es de esperar que los clientes y panelistas puedan utilizar el servicio sin problemas, y en caso de necesitarlo se requerirá abrir medios de comunicación remotos.

#### 4.1.5 Flujos de Ingresos

---

Los ingresos de Bullseye estarán sujetos a la cantidad de estudios que se realicen mediante la página de Bullseye. Cada estudio vendido tendrá un costo distinto, dependiendo de la cantidad de encuestados, la calidad del panel a encuestar, la segregación demográfica del mismo y la complejidad del tipo de pregunta.

Los pagos se realizarán antes de enviar las encuestas al panel de usuarios, para así evitar tener que correr con el riesgo de un no pago y tener que entregar los puntos de premio a los panelistas con costo para la empresa. Con este sistema se obtiene el ingreso antes que la empresa incurra en algún gasto.

#### 4.1.6 Recursos Claves

---

El principal recurso de Bullseye es el panel de personas que responden los estudios. Este es el principal producto en el que se enfocarán los clientes para tomar la decisión de utilizar el servicio.

Luego, otros recursos claves de la empresa son las herramientas web con que se contará. La plataforma con el panel de la empresa, donde los usuarios podrán responder encuestas y cobrar sus premios, y la página de los clientes, donde podrán crear las encuestas, realizarles seguimiento y obtener los resultados de ellas.

La página del panel es muy importante, ya que debe mantener a los panelistas activos. Es desde aquí donde se obtienen todas las opiniones que hace a la entrega de insumos para la Investigación de Mercado. Esta página debe tener cuidado con la seguridad y conservar a los

panelistas interesados, para que no ocurran fraudes y que la información de las encuestas sea fidedigna.

También, el sitio online de los clientes es donde se tiene la interacción con ellos y se crean las encuestas.

Ambas páginas deben ser muy sencillas e intuitivas, no se debe flaquear en el diseño ni en la usabilidad de la misma. También se debe ofrecer el servicio de contacto para mantener la comunicación con todos los actores.

La seguridad debe considerar, los campos de la información de los panelistas, la forma de contestar las encuestas, para evitar que se contesten encuestas solo para cobrar los puntos, la forma de canjear los premios, para evitar los fraudes y, por último, seguridad para las transacciones de dinero online.

#### 4.1.7 Actividades Claves

---

Dentro de las actividades claves de la empresa, la principal es la distribución de los estudios de mercado. Esta es la principal actividad de la empresa.

Luego, se encuentra la publicidad de la empresa, tanto para la captación de panelistas como para la captación de clientes. Ambos tipos de publicidad son igual de importantes, ya que sin clientes no se pueden mantener el panel, y sin este no se puede vender el servicio de la empresa.

Otra actividad muy importante se basa en los portales webs. Se deben crear y mantener los sitios webs, además se tiene que trabajar en ellos para una mejora continua y arreglar los desperfectos que afloren en el transcurso del servicio y con las sugerencias de los usuarios.

Por último, la gestión de premios para los panelistas. En lo posible se harán entregas de códigos a través del portal y del email para canjear algunos premios, pero habrá otros donde se entregaran premios de forma presencial.



#### 4.1.8 Asociaciones Claves

---

La creación de asociaciones claves es muy importante, en especial para la generación de clientes, la creación de publicidad y la difusión positiva de la marca. Es por eso que se buscará entrar a programas de pymes y nichos de emprendedores, como son la ASECH, ferias de emprendimiento, oficinas virtuales, entre otros.

Por otra parte, para potenciar la marca y establecerla como una empresa poderosa dentro del rubro de la investigación de mercado, es recomendable ser parte de AIM Chile y de ESOMAR, ambas instituciones que agrupan a las mejores empresas de investigación de mercado en Chile y el mundo respectivamente.

Finalmente, se requiere formar alianzas claves para la entrega de premios para los panelistas. Se recomiendan inicialmente instituciones grandes como Cine Hoytz, Falabella, entre otros.

#### 4.1.9 Estructura de Costos

---

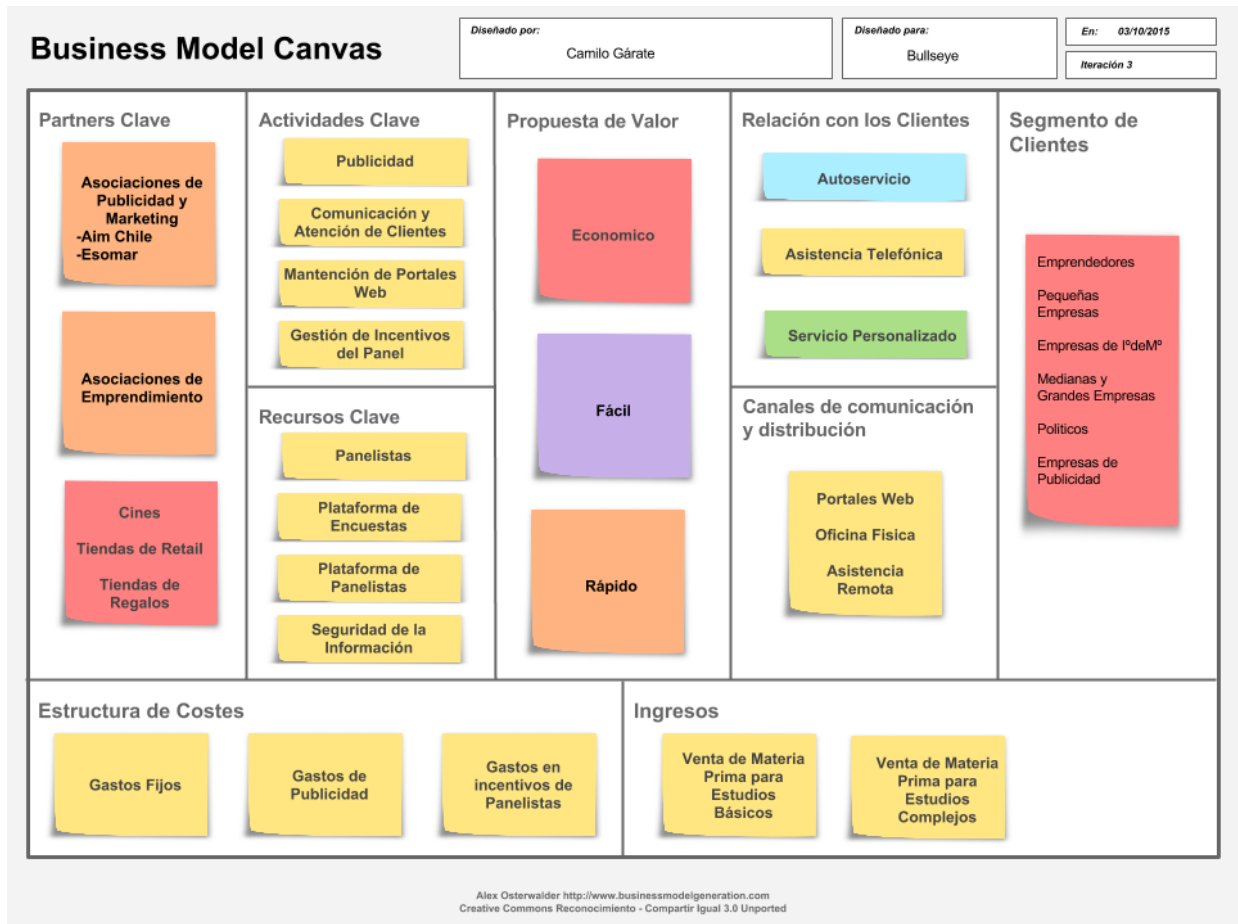
Los costos en lo que incurriría Bullseye son, los gastos de oficinas e infraestructuras. Los costos de los sueldos, la mantención de las paginas, los costos por publicidad y marketing, el costo de la integración de la recomendación de nuevos panelistas y los costos por cada encuesta contestada, esto último implica los puntos que se otorgan a cada usuario al contestar una encuesta para luego canjear los premios.

#### 4.1.10 Modelo Grafico del Canvas

---

El modelo recién planteado, junto con sus nueve puntos se puede representar de la siguiente forma.

Ilustración 21: Modelo de Negocios CANVAS de Bullseye



Fuente: Elaboración propia

## 4.2 Aplicación del Análisis FODA

El análisis FODA realiza una revisión interna de la empresa y como se relacionara con el medio competitivo al que se integrara. Esto lo hace desde cuatro puntos, estos son; Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas del Proyecto.

El medio interno se analizara a través de las Fortalezas y Debilidades, mientras que el medio externo se hará mediante las Oportunidades y Amenazas.

Bullseye, al ser una empresa nueva, no presenta medio interno, por lo tanto, no cuenta con Fortalezas ni Debilidades, sino que únicamente se enfrenta a Oportunidades y Amenazas.



Como se explicó con anterioridad, el análisis FODA puede incluir la matriz FODA, pero al no haber un análisis de Fortalezas ni debilidades no es posible confeccionar la matriz. Es por eso que el análisis FODA de Bullseye se concentrará en las Oportunidades y Amenazas que se encontrará en su camino.

#### 4.2.1 Oportunidades

---

Las oportunidades que el entorno ofrece a Bullseye son:

- Mercado al alza
  - Las ventas en estudios de mercado online en Chile y el mundo van al alza, por lo que es un buen momento para comenzar a competir en este nicho.
- Baja competencia
  - Actualmente se conoce solo una empresa que haga encuestas auto asistidas en Chile, aunque ellos no tienen el servicio complementario de asesoramiento.
- Buen margen de ganancia
  - Al ser un negocio online los costos variables son relativamente bajos, dejando un gran margen de ganancia.
- Negocio escalable
  - El pequeño tamaño de la empresa le permite ser flexible y facilita los cambios para adaptarse al entorno, lo que le permitirá una gran escalabilidad para el crecimiento continuo de la empresa.
- Menor tiempo en los estudios
  - Las encuestas, al ser online, se recopilan mucho más rápido que por otros medios, por lo que permite entregar los análisis en menor tiempo.
- Menor valor que la competencia
  - A diferencia de las grandes empresas que realizan estudios de mercados cara a cara, Bullseye podrá ahorrar en costos al hacer las encuestas de forma online. Lo que se traduce en menores costos.

#### 4.2.2 Amenazas

---

Las amenazas que presenta el entorno competitivo al que entrara Bullseye son:

- Prestigio de la marca
  - Al comienzo la marca se tendrá que dar a conocer desde cero, y puede ocurrir algún desprestigio a partir de los competidores
- Demanda desconocida
  - El estudio de mercado online es un producto nuevo, el competidor conocido solo lleva 10 meses en el mercado y es el único que se conoce, por lo que no existe el detalle de la demanda de este producto.
- Sensibilidad del producto
  - Los estudios de mercado online son muy sensibles a la desaceleración económica, por lo que una crisis económica en el país será crítica para la empresa.
- Bajas barreras de entrada
  - No se requiere un gran presupuesto, los portales web son de mediana complejidad, por lo que son replicables.
- Ingreso de grandes empresas
  - Las grandes empresas actualmente no se enfocan en los estudios de mercados online. Pero fácilmente podrían comenzar a hacerlo.
- Presupuesto limitado
  - El presupuesto es limitado, por lo que se debe actuar con cautela en las decisiones de la empresa.

#### 4.3 Aplicación del Análisis Pest

---

Mediante el análisis PEST se estudia el entorno en el cual se encontrará la empresa Bullseye. El análisis consistirá en los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos del entorno actual.



#### 4.3.1 Factores Políticos y Legales

---

No existen problemas de carácter políticos que puedan afectar el desarrollo de la empresa, y en términos legales se debe preocupar solo del cuidado de la información personal de los panelistas. Incluso en Chile existen varios fondos de capital que ayudan a las empresas que se estén intentando desarrollar y de ventas anuales bajas a buscar asesorías, tal como la SUAF de Corfo<sup>13</sup>.

Bullseye debe tener cuidado con la información personal que maneja de los panelistas. Es por eso que tomará en cuenta la Ley 19.628 sobre la protección de la vida privada y datos de carácter personal. Actualmente esta ley está en tramitación para ser modificada y el nuevo proyecto establecerá una mayor regularización a la práctica del traspaso de datos personales y, además, se incorporará un nuevo artículo que hará distinción entre sanciones leves, graves y gravísimas que consisten en multas que van entre 20 a 1.000 UTM dependiendo de la gravedad del delito y, en ciertos casos, suspensión del registro, en este caso panelistas, hasta por seis meses e incluso se podría cancelar el servicio. (Gobierno de Chile, 2013)

#### 4.3.2 Factores Económicos

---

A pesar de que la venta de estudios de mercado y las fluctuaciones económicas globales están directamente relacionadas, según ESOMAR, los estudios online no se han visto afectados por estos imprevistos en los últimos 6 años.

Por otra parte, en el año 2010, Chile se posicionó como líder de América Latina en términos de economía digital<sup>14</sup> (Economy Intelligence Unit, 2010), por lo que se espera que el alza en las ventas de estudios de mercados online permanezca.

---

<sup>13</sup> SUAF – Corfo permite a las PYMEs con ventas anuales menores a UF 25.000 optar por una subvención destinada a la contratación de consultores especializados en la industria

<sup>14</sup> Estudio elaborado por la Economist Intelligence Unit de la prestigiosa publicación The Economist y el Institute for Business Value de IBM.



### 4.3.3 Factores Sociales

---

No hay un factor social que indique un desafío extra o algún tipo de ayuda para Bullseye, pero cabe notar que es importante entrar al nicho de las PYME y mostrarles los beneficios que le puede entregar la toma de decisiones con una mejor información de su entorno y de sus clientes potenciales.

### 4.3.4 Factores Tecnológicos

---

Actualmente la penetración de internet en Chile es altísima, donde un 90% del territorio poblado de Chile cuenta con acceso a internet, abarcando a más de 11 millones de habitantes. Además la confiabilidad hacia las transacciones a través de internet va aumentando asimismo como su uso.

## 4.4 Panel de Encuestados y Calidad

---

### 4.4.1 Captación de Panelistas

---

El tamaño de un panel online no es el único factor de importancia, se deben destacar otros aspectos relevantes de un panel, como el modo de captación del mismo y la tasa de participación de cada panelista en los estudios

Hay dos métodos para captar panelistas (Llaurado, 2001), la captación activa y la pasiva. El método pasivo se realiza mediante banners, campañas publicitarias, portales webs, etc. Este método de captación es abierto a todos los postulantes, aunque permite la autoselección de ciertos perfiles, en particular los conocidos como cazarrecompensas. En cambio, la captación activa, solo se permite el ingreso al panel mediante una invitación individual e intransferible. El tipo de captación repercutirá en la tasa de respuestas y en el comportamiento del panel. La tasa de respuestas de un panel captado pasivamente oscila entre un 5% y el 10%, mientras que en un panel captado activamente la tasa de respuesta se sitúa en torno a un 60%.

Por la autoselección que ocurre en los paneles de captación pasiva no se puede asegurar una representatividad completa, mientras que en aquellos que utilizan la forma activa si se logra asegurar, siempre y cuando se utilicen metodologías donde se asegure que el panel

representara a la población. Bullseye oscilará entre ambos métodos de captación para asegurar llegar a los números mínimos de panelistas y, al mismo tiempo, mantener la heterogeneidad del grupo.

#### 4.4.2 Calidad del Panel y Encuestas

---

La calidad del panel es uno de los principales aspectos en los que se fijan los clientes al momento de elegir una empresa donde realizar sus estudios de mercado. Es por este motivo que se les debe asegurar un panel de calidad óptima y confiable a los clientes. Para lograrlo Bullseye impondrá políticas a sus panelistas, estas fueron recopiladas de las mejores empresas y organizaciones de investigación de mercado<sup>15</sup>.

1. Para evitar el uso de múltiples cuentas por parte de una persona o el uso de bots<sup>16</sup> se solicitaran datos personales para el registro de cada usuario, tales como, el nombre, dirección, edad, RUT, entre otros. Al momento del canje de premios estos datos serán requeridos y deben ser verificados.
2. Para evitar el ingreso de panelistas profesionales<sup>17</sup> los premios entregados por Bullseye no serán monetarios.
3. Nuevamente, para evitar el ingreso y las malas practicas de panelistas profesionales, no se otorgara más de una encuesta semanal a un mismo panelista. También se excluirá a un panelista de un estudio si es que ha respondido otro sobre el mismo tema en un periodo de tres meses.
4. Para asegurar la calidad de las respuestas obtenidas por los clientes de Bullseye se les debe advertir cuando vayan a solicitar respuestas en estudios de más de 20 preguntas, esto para evitar la fatiga de los panelistas al completar el cuestionario.

---

<sup>15</sup> Ultimo acceso 2 de Junio 2015 [http://www.netquest.com/panel\\_netquest/criterios\\_calidad.php](http://www.netquest.com/panel_netquest/criterios_calidad.php)  
Ultimo acceso 2 de Junio 2015 <http://www.cint.com/explore/opinionhub/quality>  
Ultimo acceso 2 de Junio 2015 <http://aytm.com/pages/consumer-panel>  
Ultimo acceso 2 de Junio 2015 <http://www.esomar.org/knowledge-and-standards/research-resources/28-questions-on-online-sampling.php>

<sup>16</sup> Bot, del inglés robot, es un programa informático que permite recrear el comportamiento humano. Se puede utilizar de forma maliciosa para la estafa masiva. También existen múltiples usos positivos.

<sup>17</sup> Personas que se dedican a participar en sitios webs similares a Bullseye para obtener recompensas de forma masiva. En general pueden utilizar varias cuentas por sitio y suelen tergiversar sus datos y respuestas.



5. Bullseye mantendrá un ranking interno de los usuarios, donde se conservará la tasa de respuestas y la calidad de ellas, para evitar la práctica fraudulenta del portal.
6. Se analizarán las respuestas de los usuarios, se tomara en cuenta el tiempo y el patrón de respuestas. Si el tiempo suele ser muy inferior al promedio o si sus respuestas acostumbran formar patrones sospechosos su ranking personal se verá afectado y eventualmente el panelista será eliminado.
7. Para mantener el panel activo y actualizado se solicitara confirmación de sus datos de registro o nuevos datos demográficos.

La tasa de respuestas es un punto crucial para la empresa. Las maneras más efectivas para mejorar la tasa de respuestas online son el recordatorio por email, la política de incentivos y cuestionarios con una extensión adecuada (Deutskens, 2004). Según la autora, el envío de recordatorios vía email, puede aumentar en un 22% la tasa de respuestas. En cuanto a los incentivos, la institución ESOMAR y Deutskens sugieren incentivos no monetarios, por lo que se instala un sistema acumulativo de puntos, donde los panelistas podrán canjearlos por premios como gift cards, productos, donaciones, entre otro. Finalmente, el tamaño del cuestionario influye significativamente en la tasa de respuestas, por lo que se debe tener en consideración dicho punto.

#### 4.4.3 Información de Paneles de la Competencia

---

A continuación, se presenta la información de los paneles de la competencia. Solo algunas empresas mantienen esta información pública. En la Tabla 5 se aprecia la información detallada de los paneles de la competencia.

Tabla 5 <sup>18</sup>: Composición de Paneles en Chile de Empresas Similares

| Clasificación           | Censo 2015 | Livra  | Netnui | Netquest | Cint *  |
|-------------------------|------------|--------|--------|----------|---------|
| <b>Tipo de Panel</b>    | NA         | Pasivo | Pasivo | Activo   | Pasivo  |
| <b>Tamaño Panel</b>     | NA         | 53,000 | 3,348  | 33,687   | 133,677 |
| <b>Hombres</b>          | 49%        | 37%    | 41%    | 37%      | 40%     |
| <b>Mujeres</b>          | 51%        | 63%    | 59%    | 63%      | 60%     |
| <b>ABC1</b>             | 6%         | 15%    | 16%    | 22%      | ND      |
| <b>C2</b>               | 17%        | 25%    | 18%    | 44%      | ND      |
| <b>C3</b>               | 19%        | 14%    | 15%    | 26%      | ND      |
| <b>D</b>                | 37%        | 5%     | 21%    | 8%       | ND      |
| <b>E</b>                | 20%        | 1%     | 30%    | 2%       | ND      |
| <b>18 a 24 Años</b>     | 11%        | 13%    | 33%    | 17%      | 24%     |
| <b>25 a 34 Años</b>     | 16%        | 26%    | 36%    | 34%      | 43%     |
| <b>35 a 44 Años</b>     | 14%        | 26%    | 17%    | 26%      | 22%     |
| <b>45 a 54 Años</b>     | 14%        | 20%    | 10%    | 12%      | 10%     |
| <b>55 o más Años</b>    | 21%        | 15%    | 4%     | 7%       | 4%      |
| <b>Zona Norte</b>       | 24%        | 10%    | ND     | 20%      | ND      |
| <b>R. Metropolitana</b> | 42%        | 65%    | ND     | 51%      | ND      |
| <b>Zona Sur</b>         | 34%        | 25%    | ND     | 29%      | ND      |

Fuente: Elaboración propia

Como se aprecia en la anterior tabla, hay empresas que cuentan con paneles muy importantes en Chile. Hay otras empresas que tienen presencia en Chile, pero no muestran la estructura de sus paneles.

Es importante destacar un par de tendencias a las cuales Bullseye se verá afectado. La primera es la inequidad de panelistas de sexo masculino y femenino, en general hay más panelistas mujeres que hombres. Así mismo la segregación socioeconómica no es posible replicarla al 100% en encuestas online, ya que los estratos más bajos (D y E) no tienen acceso regular a computadoras. Sin embargo estos problemas son solucionables al aumentar la cantidad de panelistas, ya que de esta forma los clientes podrán encontrar los segmentos que les interesa.

<sup>18</sup> Los datos correspondientes al Censo 2015, son una proyección realizada por la Institución Nacional de Estadísticas.

\* Los Datos de Cint no entregaba la misma calidad de información que las otras empresas, además los datos de edad han sido interpretados, ya que se usaba una escala distinta en las edades.



#### 4.4.4 Costo de Adquisición de Panelistas

---

Para obtener un panel a disposición de la empresa, es necesario que personas naturales se inscriban en el portal de Bullseye. Para esto se utilizará un marketing online y con la ayuda del sistema de incentivos se espera obtener un flujo inicial de personas. Para lograr lo anterior se usará una serie de supuestos

Comenzando por la publicidad, el costo es de \$84.900 al mes<sup>20</sup>. La publicidad en Facebook no es tan efectiva como masiva, solo un 17% de las personas ha hecho clic en un anuncio de Facebook, un 83% nunca ha interactuado con un aviso de este tipo (Morales, 2013). Sin embargo, el potencial de Chile según Facebook hoy es de 9.600.000 de usuarios mayores de 18 años, lo que implica que un 17% son 1.632.000 personas, más que suficiente para invertir en Facebook. De aquí se hace el primer supuesto, este dice que un 0,1% de este 17% hará clic en nuestro sitio y de ellos un 5% completará el formulario para formar parte de nuestro plantel. El segundo supuesto será que para lograr dicho cometido la publicidad deberá estar un mes, es decir 30 días online. De los puntos anteriores se puede desprender que la página contará con un panel inicial de 82 personas a un costo de \$84.900 en publicidad.

Se debe recordar que existe un sistema de puntos que ayudará a promocionar el portal web. A modo de incentivo se ofrecen 500 puntos por completar el formulario de registro. Cada punto equivale a 1 peso chileno.

Por otra parte, se ofrecerá un sistema de incentivos para los referidos, donde se otorgarán 200 puntos por cada referido que traiga cada persona. Como tercer supuesto se estima que un 30% de los panelistas referirán a alguien y de esta segunda generación un 50% lo hará, lo mismo la tercera. Es decir la primera generación incluirá 25 personas, las cuales logran incentivar a 13 personas más quienes lograrán involucrar a 7 panelistas. Estas últimas 45 panelistas no tienen costo adicional en marketing sino que solo se incurrirá en el costo de referidos. Esto da un total de 127 inscritos.

Finalmente los costos iniciales son:

---

<sup>20</sup> Ultimo acceso 9 de Junio de 2014 [www.facebook.com](http://www.facebook.com)

$$Ci = \text{CostoPublicidad} + \text{Costos Registro} * \text{Panelistas} + \text{Costos Referidos} * \text{Referidos}$$

$$Ci = 84.900 + 500 * (82 + 45) + 200 * 45$$

$$Ci = 157.400$$

El costo por los primeros 127 panelistas es de \$157.400. Esto implica que el costo de adquirir cada nuevo panelista es de \$1.239.

## 4.5 Plan de Marketing

---

Para definir qué acciones debe seguir la empresa Bullseye para alcanzar sus objetivos se describe el plan de marketing, este se compone por la estrategia de posicionamiento y la mezcla de marketing.

### 4.5.1 Posicionamiento

---

Posicionar: es el arte de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar distintivo en la mente del mercado meta. (Trout & Kivnin, 1996)

El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta.



Después del desarrollo de la estrategia de posicionamiento se debe comunicar a través de mensajes claves y súper simplificados que penetren en la mente del consumidor de forma concreta y duradera. Esto se logra por medio de la selección del mejor material de marketing que se dará a conocer y enfocándose en todo momento a la percepción que tiene el cliente del producto.

#### *Tipos de posicionamiento*

- **Posicionamiento por atributo:** una empresa se posiciona según un atributo como el tamaño o el tiempo que lleva de existir.
- **Posicionamiento por beneficio:** el producto se posiciona como el líder en lo que corresponde a cierto beneficio que las demás no dan.
- **Posicionamiento por uso o aplicación:** El producto se posiciona como el mejor en determinados usos o aplicaciones.
- **Posicionamiento por competidor:** se afirma que el producto es mejor en algún sentido o varios en relación al competidor.
- **Posicionamiento por categoría de productos:** el producto se posiciona como el líder en cierta categoría de productos.
- **Posicionamiento por calidad o precio:** el producto se posiciona como el que ofrece el mejor valor, es decir la mayor cantidad de beneficios a un precio razonable.

#### *4.5.1.1 Posicionamiento de Bullseye*

---

Ahora se detallaran las principales características del producto de Bullseye, una vez definidas estas, se podrá elegir cual es la estrategia adecuada de posicionamiento para la empresa.

*Ilustración 22: Posicionamiento de la Empresa Bullseye*

|                    |                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Componentes        | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Propuesta de Valor</li> </ul>                                                                                                                                          |
| Empresa y Producto | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Bullseye</li> <li>•Distribución de Investigaciones de Mercado Online</li> </ul>                                                                                        |
| Clientes Objetivos | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Empresas, Emprendedores, Politicos, Entre Otros</li> <li>•Cualquier entidad que busque informacion extra y beneficiosa para la planeacion de una estrategia</li> </ul> |
| Beneficios         | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Rapido, Economico, Sencillo y de Calidad</li> </ul>                                                                                                                    |
| Precio             | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Los precios varian de acuerdo a las necesidades de los clientes</li> <li>•Dependiendo del nivel de complejidad del estudio</li> </ul>                                  |
| Propuesta de Valor | <ul style="list-style-type: none"> <li>•“Investigaciones de Mercado rápidas, sencillas y accesibles”</li> </ul>                                                                                                |

*Fuente: Elaboración Propia*

Dentro de todas las estrategias de posicionamiento que se vieron anteriormente se opta por utilizar el posicionamiento por calidad y precio. Estos puntos son la mayor fortaleza de Bullseye. Además de ser fundamentales, representan una gran parte de la propuesta de valor, es por eso que se utilizará esta estrategia.

Para lograr esto, se requiere introducir la marca en el subconsciente de los clientes potenciales, y para ello se busca que estas personas, al pensar en la pregunta “¿Dónde y cómo puedo realizar un buen estudio de mercado de manera económica?”, inmediatamente piensen “Eso lo obtengo con Bullseye”.

Pero se sabe que el posicionamiento se debe infiltrar en la mente de los clientes, y nunca se dice explícitamente en la publicidad del producto, no obstante, se puede anunciar como “El



mejor sitio web donde encontrar todo lo necesario para realizar una investigación de mercado”.

#### 4.5.2 Mezcla de Marketing

---

Se conoce como el conjunto de herramientas que una empresa utiliza para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta<sup>21</sup>.

El concepto de Mezcla de Marketing o Marketing Mix fue desarrollado por Neil Borden en el año 1950, esta herramienta comenzó con un listado de doce elementos el cual fue evolucionando hasta llegar a la estrategia conocida hoy en día como “Cuatro P”. Estas llamadas “P” son, Producto, Precio, Plaza y Promoción. (Bravo, 1990)

Las empresas utilizan las cuatro P de la siguiente forma.

**El Producto**, se debe saber lo que se vende al consumidor, las características técnicas, las funcionalidades y su finalidad. Se tiene que definir la línea del producto para generar los distintos modelos. También se tiene que conocer la presentación del producto, es decir, su tamaño, formato, empaquetado, colores, marca y submarca. Con todo esto, cuando un consumidor vea el producto, este debe saber de antemano, si lo necesita, si lo desea y si lo comprará.

**El Precio**, “es el monto en dinero que están dispuestos a pagar los consumidores o usuarios para lograr el uso, posesión o consumo de un producto o servicio específico”<sup>22</sup>. Algunos objetivos del precio son:

- Igualar o atacar a la competencia
- Fijar un precio que sea compatible con el objetivo de crecimiento de la empresa
- Fijar un precio en función de un mayor margen de rentabilidad, aun si es que significa sacrificar el volumen de venta de unidades.
- Utilizar el precio como segmentación del producto en el mercado

---

<sup>21</sup> Fuente, Neil H. Borden, “The concept of the marketing mix”, Journal of advertising Research 1994.

<sup>22</sup> Bravo, Juan, El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones (Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos, 1990) Pág.10



Respecto al precio es importante destacar dos advertencias, la primera es no fijar el precio basándose únicamente en los costos, y la segunda es no fijarse únicamente en la rentabilidad. Ambas apreciaciones tienen que ver con que a pesar de que son factores importantísimos en la determinación del precio no son los únicos, se debe fijar el precio considerando las condiciones del mercado, la posición competitiva de la marca y la posición deseada para el producto.

**La Plaza**, “es la estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios”<sup>23</sup>. La definición de la Plaza debe abarcar:

- Formalizar y desarrollar las operaciones de compra y venta de los productos y/o servicios de la empresa.
- Generar mayores oportunidades de compra para los consumidores o usuarios
- Facilitar las operaciones de los consumidores respecto a la empresa, ya sea, compra, venta, búsqueda de informaciones, utilización de productos, etc.

En resumen, la Plaza busca colocar, de la forma más eficiente posible, el producto o servicio al alcance de los consumidores, para otorgarles una mayor oportunidad de compra.

**La Promoción**, “es la estructura interna y externa que permite establecer el vínculo físico entre la empresa y sus mercados para permitir la compra de sus productos o servicios”<sup>24</sup>.

Los objetivos de la promoción en el marketing mix son:

- Crear la instancia para desarrollar las operaciones de compra y venta de los productos y servicios de la empresa
- Generar mayores oportunidades de compra para los consumidores y usuarios
- Lograr que para el consumidor o usuario sea más fácil hacerse de los productos y servicios, obtener información o asistencia, soluciones, etcétera.

---

<sup>23</sup> Bravo, Juan, El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones (Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos, 1990) Pág.12

<sup>24</sup> Bravo, Juan, El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones (Madrid, España, Ediciones Díaz de Santos, 1990) Pág.14

En resumen, la promoción busca colocar el producto o servicio al alcance de los consumidores y usuarios con el fin de aumentar las oportunidades de compra.

#### 4.5.2.1 *Mezcla de Marketing en Bullseye*

---

A continuación se aplicará todo lo que se ha explicado recién para un escenario donde la empresa Bullseye es el centro y su proyecto de Investigación de Mercado a través de la Web es el producto y servicio de dicha empresa.

##### 4.5.2.1.1 *Producto*

En el caso de Bullseye, el producto se refiere al informe procesado de los datos obtenidos mediante una encuesta a través de la Web. Se pueden definir algunas variables del marketing para este producto, estas son:

**Variabilidad del Producto**, los clientes de Bullseye podrán crear una encuesta por ellos mismos y recibir los resultados a través de la página.

Todos los clientes obtendrán el mismo producto, un informe sobre el análisis de las respuestas de las encuestas. La información que conseguirá le ayudará a tomar decisiones más acertada para sus fines, ya que hubo un estudio previo a la toma de sentencias.

Otro aspecto del producto, es que no habrá limitantes de preguntas, personalización de ellas o el tamaño de la muestra sino que solo aumentará el valor del estudio.

**La Calidad**, si bien el producto de Bullseye no es físico, sino que virtual, la calidad del producto debe ir enfocada a los datos y al análisis del mismo. Además de tener un panel confiable y suficientemente grande para satisfacer las necesidades de los clientes, y al mismo tiempo, de un tamaño manejable para que los panelistas reciban encuestas periódicamente.

**Empaque**, es probable que no tenga mucho sentido hablar de empaque, pero se debe entender que hablar del empaque en un producto tradicional es referirse a la presentación, y es ahí donde, toma mucha importancia para Bullseye. La presentación de los informes debe demostrar profesionalismo, por lo que el informe se debe confeccionar con mucho cuidado,

poniendo énfasis en la calidad de la presentación del mismo. Los informes serán entregados únicamente en formato PDF y las respuestas en formato Excel.

**Servicios**, aparte de otorgar el servicio, complementario al producto, de una asesoría para la creación de una encuesta, se deben mantener los portales funcionando de forma óptima, para que sean de fácil acceso tanto para los clientes como para los panelistas. Así mismo deben funcionar de buena manera para la entrega del producto en el caso de los clientes, y de los premios para los panelistas.

#### 4.5.2.1.2 Precio

Bullseye solo tiene un producto, el informe del análisis de los resultados obtenidos mediante una encuesta online y para determinar este valor se deben tomar en cuenta muchas variables, ya que cada estudio realizado es único y por lo tanto, cada uno tiene un valor distinto.

El costo de un estudio depende de cuatro variables:

- Tamaño de la muestra
- Tamaño de la encuesta
- Tipo de preguntas
- Variables de segmentación

La función de costos reflejara estas cuatro variables de la siguiente forma

$$C(e) = f(tdm) * f(tme) * f(tdp) * f(vds)$$

Donde,

$C(e)$  = Costo de un estudio

$f(tdm)$  = ponderador en función al tamaño de la muestra

$f(tde)$  = ponderador en función al tamaño de la encuesta

$f(tdp)$  = ponderador en función al tipo de preguntas

$f(vds)$  = ponderador en función a las variables de segmentación.

**Tamaño de la muestra**, se refiere a la cantidad de encuestas que se realizará, a mayor número de encuestas, mayor es el costo del estudio.

**Tamaño de la encuesta**, este punto indica la cantidad de preguntas que tendrá cada encuesta. Mientras más extensa sea la encuesta, mayor será el costo.

**Tipo de preguntas**, dependiendo de la dificultad del análisis que tiene cada pregunta será el valor del informe. Una pregunta de selección única es mucho más fácil de analizar que una de texto libre, por lo que la inclusión de una preguntas de distintos tipos es relevante en el costo final del informe.

**Variables de segmentación**, a mayor segmentación, es decir, cuanto más específica deba ser una encuesta, mayor será el esfuerzo por encontrar personas que cumplan tales requisitos. En el caso de que una encuesta que requiera solo hombres, o mujeres, va a resultar más costosa para el cliente que una encuesta en donde no haga diferencia el género de los respondedores. Pero obtendrá información mejor segmentada para sus propios fines.

#### 4.5.2.1.3 Plaza

El foco de Bullseye es netamente web, por lo que el punto de venta es la página web. Aunque debe haber disponible una sala de reuniones o un ejecutivo de terreno para algunos casos puntuales, las transacciones se realizarán a través del Portal Web.

Finalmente, cabe destacar el uso de Web Pay como medio de pago online, que además permitirá el uso de facturas electrónicas.

#### 4.5.2.1.4 Promoción

La promoción se dirigirá a todos los potenciales clientes por igual. Se hará publicidad en lugares donde haya aglomeración de clientes potenciales tales como oficinas virtuales, centros de emprendimiento, Corfo, ferias y convenciones de emprendimientos y Pymes. También se debe utilizar la publicidad gratuita de Google, poniendo énfasis en las palabras claves para poder resaltar entre los resultados de las búsquedas.

Por otra parte, en la búsqueda de clientes más fieles, de mayor tamaño y con mayores necesidades se utilizará una publicidad personalizada, con reuniones cara a cara o mails

dirigidos a las personas de interés correspondiente. Esta última publicidad no va enfocada al servicio en sí mismo, sino a la propuesta de valor que este tiene.

Por último, se harán encuestas gratuitas de temas de interés y de actualidad, como la intención de voto, perfil de consumidores, entre otras con el fin de generar publicidad sobre el producto mismo y la información que puede entregar un estudio de mercado. Estos informes estarán en la página y se publicaran en sitios de interés.

#### 4.5.3 Plan De Marketing

---

Respecto al marketing, lo último que queda por revisar es el marketing estratégico, el cual consiste en la marca, lo que se quiere transmitir al cliente y como se logrará dicho cometido.

##### 4.5.3.1 Plan de Marketing Estratégico

---

El plan de marketing estratégico evalúa lo relacionado a la marca, que razones hay detrás de ella y como se posicionará a la empresa en un mercado altamente competitivo

##### 4.5.3.1.1 Nombre De La Empresa

El nombre y la imagen corporativa de la empresa deben reflejar los atributos que les interesarían a los clientes. Estos tienen que ver con:

- Empresa virtual profesional
- Empresa joven e innovadora
- De uso e interfaz fácil de utilizar
- Obtención de información fidedigna
- Seriedad y confianza en los datos obtenidos.

De acuerdo a estas necesidades, se elige el nombre Bullseye. La palabra Bullseye viene del inglés y significa diana, o tiro al blanco. Este término expresa precisión, con lo cual se busca generar que los clientes tengan confianza en la empresa.

Junto al nombre se ha creado el logo y el logotipo de la empresa.

*Ilustración 23: Logos de la Empresa Bullseye*



*Fuente, Elaboración Propia*

Para la imagen de la empresa, se han utilizado colores serios y juveniles, también se crea un juego de palabra dentro del nombre de Bullseye. Así como Bullseye significa tiro al blanco, se puede separar esta palabra en “Bull” y “Eye”, que significan toro y ojo respectivamente. De esta forma es como nace el cacho de toro en el logo, dándole un toque juvenil. Finalmente se opta por una diana no convencional, alejándose del típico tiro al blanco, con la intención de darle un toque de innovación.

#### 4.5.3.1.2 Generación de la Marca

Para lograr posicionar y generar una marca de calidad se desarrolla la siguiente estrategia

- Los estudios deben tener una relación precio/calidad atractiva para los clientes
- Se deben generar estudios gratuitos y de conocimiento público a modo de marketing para la empresa
- Es necesario que los paneles sean satisfactorios para los clientes y que además sean validados según el criterio de ESOMAR
  - Para esto último se debe consultar el documento de ESOMAR en donde ayuda a crear un panel de encuestados de calidad. (Esomar, 2012)
- Es importante obtener la certificación ISO 20252:2012, para empresas de investigación de mercado. (ISO, 2012)

#### 4.5.3.1.3 Estrategia General

El mercado de las pequeñas y medianas empresas que utilizan investigaciones de mercado es muy competitivo lo cual hace que sea muy difícil posicionarse como una empresa nueva en el rubro, en especial con las grandes empresas.

Por lo tanto, es importante generar una estrategia que tenga como objetivo mostrar a los clientes las mejores características de Bullseye y cómo será un alivio para sus necesidades.

##### 4.5.3.1.3.1 Marketing y Ventas

Es importante crear una estrategia de ventas que enfatice el liderazgo en costos, de tal manera que los clientes que no tenían acceso a un servicio como el que ofrece Bullseye ahora si puedan utilizarlo. La estrategia de marketing debe ir enfocada en el liderazgo de resultados, destacando las ventajas competitivas de la empresa, que son la rapidez, la sencillez y la economía. Además de demostrar que se cuenta con el panel adecuado para ellos.

También para que los clientes se acerquen a la empresa, es necesario mostrarles los beneficios de la investigación de mercado, y enseñarles sobre todo las ganancias económicas que podrían tener en sus negocios. Para recopilar clientes es importante acercarse a ellos y mantenerlos informados de las tendencias y de las necesidades que se cubren con el servicio.

##### 4.5.3.1.3.2 Servicio Post Venta

El servicio de post venta es importantísimo para Bullseye, sobre todo cuando este comenzando con sus primeros clientes, ya que interesa que exista una evangelización de ellos y que se genere el boca a boca entre los pequeños y medianos empresarios. Se debe abarcar por dos lados el servicio de post venta, primero desde el punto de vista del buen servicio, haciendo llamados a los clientes para evaluar el servicio y así tener una retroalimentación inmediata de lo que se está haciendo bien, lo que se hace mal y, en especial, lo que se puede hacer mejor.

Por otra parte, Bullseye se debe hacer cargo de los reclamos que puedan existir, se debe crear contingencia y generar delegados. Es de esperar que los reclamos lleguen por una misma ruta, ya sea llamados directos o al email de contacto de la empresa, luego se debe dirigir al

área y encargado correspondiente. Algunos reclamos posibles son: problemas de interpretación de la información por parte del cliente o problema en el informe realizado por Bullseye, problemas en los cobros, problemas con los sitios webs o demoras del servicio. Cada uno de estos debe tener un encargado entendido del tema y planes de contingencia y de acción.

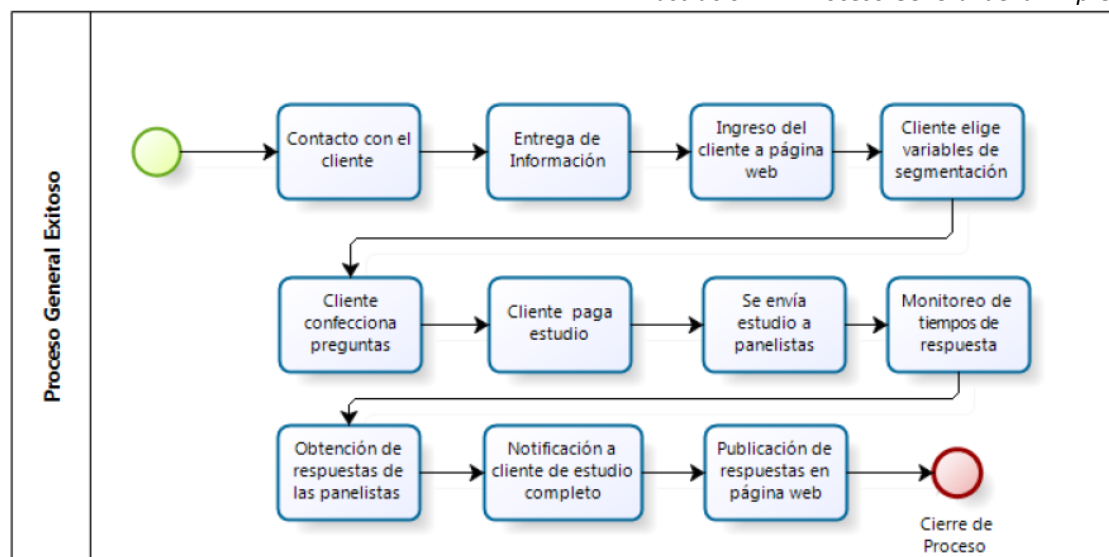
#### 4.6 Plan de Operaciones

A continuación, se detalla el funcionamiento de la empresa incluyendo los subprocesos y actividades claves correspondientes. Estos procesos reflejan un flujo exitoso por parte del cliente desde el proceso de venta hasta el proceso de entrega de los resultados de las encuestas.

Para complementar este esquema se describirán en detalle los procesos críticos de la empresa, estos son, el proceso de ventas y el proceso de producción. El primero alude a la promoción y adquisición del servicio por parte del cliente, mientras el segundo encierra todo lo referente a la interacción de cliente en el sistema, el uso de sistemas anexos y la entrega de incentivos a los panelistas.

El proceso general completo se muestra en la imagen a continuación:

*Ilustración 24: Proceso General de la Empresa*



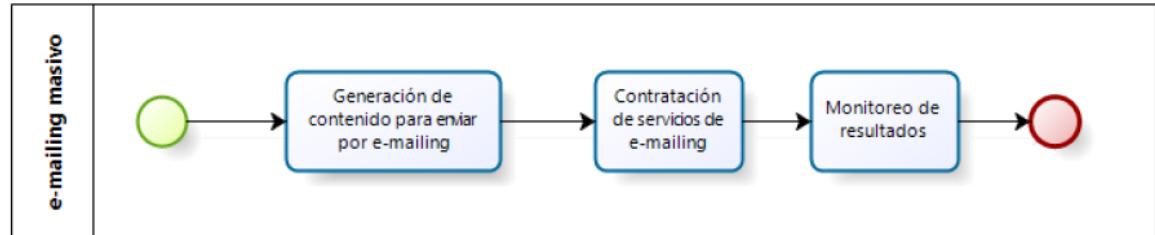
*Fuente, Elaboración Propia*

#### 4.6.1 Proceso de Promoción y Venta

Este proceso tiene como objetivo mostrarle al mercado los diferentes servicios que la empresa ofrece y la forma en la que los comercializa. Este proceso comienza con la publicidad realizada por la empresa, la cual es transmitida a través de cinco canales distintos, los cuales pueden funcionar de manera paralela.

En primer lugar, el e-mailing masivo. Para este tipo de publicidad primero se deben seleccionar potenciales clientes, los cuales serán contactados a través de un correo electrónico masivo, el que describirá los servicios entregados por la empresa, además comunicará la manera en que el cliente debe ingresar por su cuenta al sistema web para realizar el proceso de registro, siempre dando la opción de una vía de contacto en caso de ayuda o información extra. Este tipo de publicidad es muy económica y está enfocada a clientes de pequeñas empresas y emprendimientos.

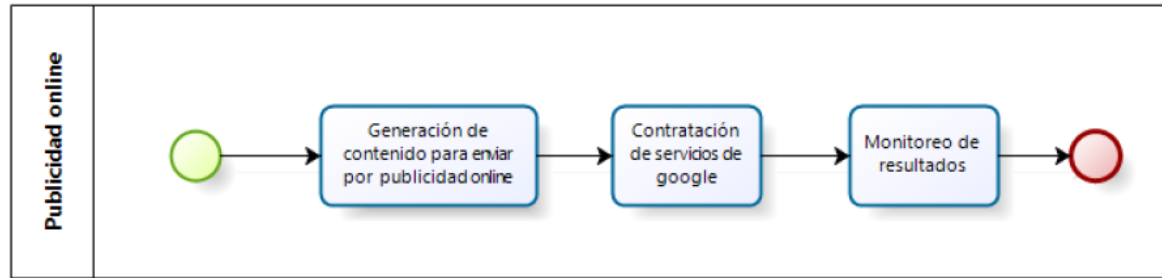
*Ilustración 25: Proceso de Promoción a Través de Emailing Masivo*



*Fuente, Elaboración Propia*

También se utilizara el Marketing Online. Este proceso es muy similar al anterior, pero segmenta el mercado objetivo a través de plataformas virtuales como Google, lo que permite llegar a personas que están buscando realizar estudios de mercado online. Este tipo de publicidad permite lograr un alto nivel de segmentación del cliente de una manera más eficiente que el proceso anterior. Donde se espera que los prospectos sean empresas pequeñas, departamentos de investigación de mercado y marketing de empresas medianas e investigadores independientes que estén buscando información de la investigación de mercado online.

*Ilustración 26: Proceso de Promoción a Través de Publicidad Online*

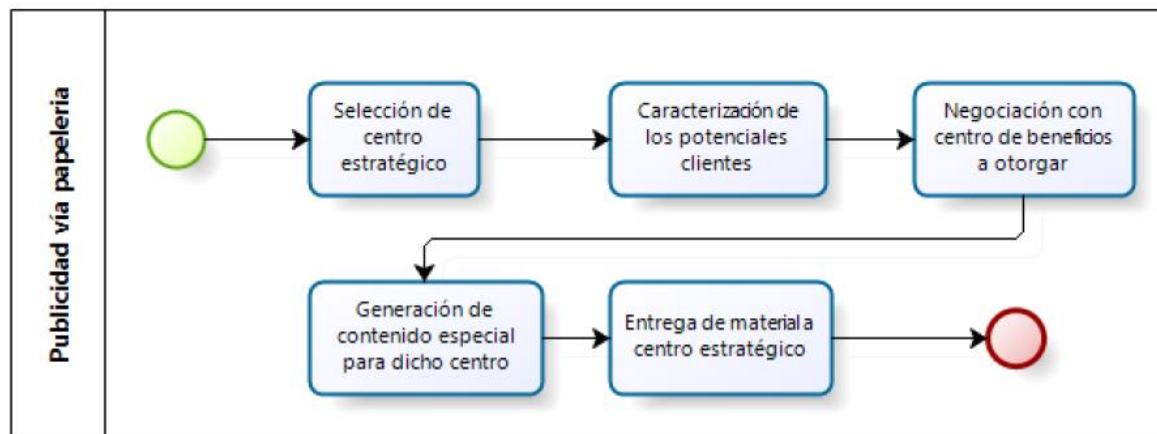


*Fuente, Elaboración Propia*

Folletos en lugares estratégicos: Se crearán folletos (dípticos, trípticos, panfletos, entre otros) que contengan la información necesaria para comunicarle al posible cliente el servicio y los beneficios que la empresa entrega. Estos folletos serán entregados en lugares estratégicos, donde se espera que se concentre un número significativo de prospectos. Estos lugares serán principalmente centros de emprendimiento, Corfo, convenciones y/o ferias de Pymes con negocios B2C, partidos políticos, entre otros lugares.

Es importante mencionar, que en caso de tener eventos específicos, estos folletos se pueden adecuar con la finalidad de tener un mejor alcance con los clientes potenciales. Por otra parte, la entrega de los folletos puede realizarse de dos maneras, la primera es mediante promotoras (preferencia para eventos específicos), y la segunda es ofrecer a centros u oficinas la posibilidad de un descuento en el servicio a cambio de que ellos permitan dejar los folletos en sus dependencias.

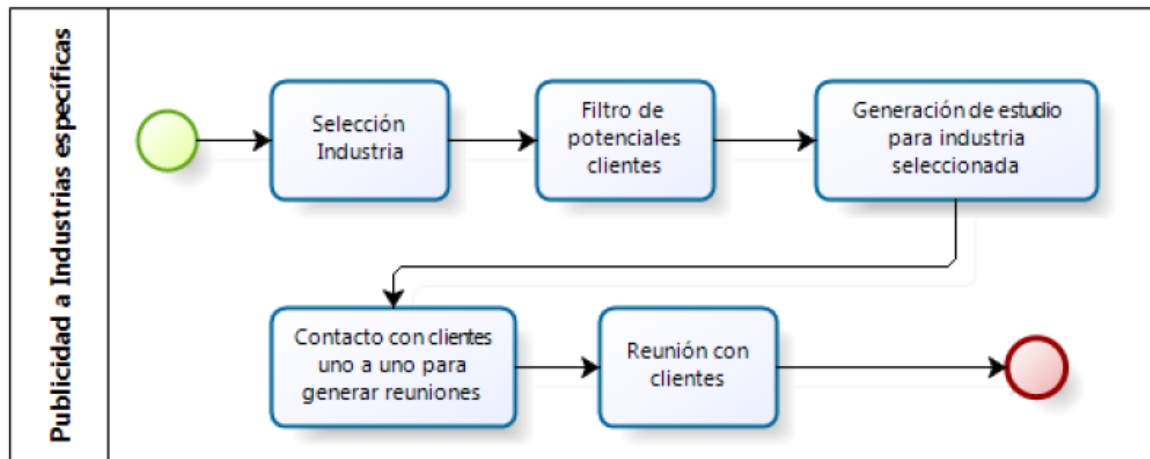
*Ilustración 27: Proceso de Promoción a Través de Papelería*



*Fuente, Elaboración Propia*

Como cuarta herramienta se utilizará la publicidad selectiva a industrias específicas. Para poder utilizar este tipo de difusión se debe especificar las industrias a las cuales se desea apuntar, para luego identificar los clientes potenciales de esta industria ya seleccionada. Luego, se deben contactar estos prospectos de manera individual con la finalidad de agendar una reunión. En esta reunión se presentarán indicadores importantes de la industria obtenidos por la empresa con la finalidad de entusiasmar a los clientes e informarles los beneficios que se pueden lograr al realizar estudios de mercado, con la idea de convertir a dichos clientes en evangelizadores, es decir, que comunicarán los beneficios de la empresa, lo que es vital para el crecimiento y éxito de la empresa.

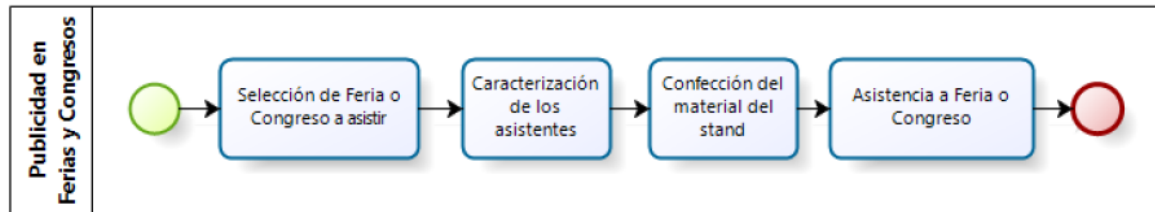
*Ilustración 28: Proceso de Promoción a Industrias Específicas*



*Fuente, Elaboración Propia*

Por último, se incluyen visitas a ferias y congresos, para que una feria específica sea atractiva para la empresa esta debe congrega clientes potenciales y que el tema de la feria sea interesante para Bullseye, tales como, la investigación de mercado, publicidad y marketing, entre otros. En estos eventos se dispondrá de un stand con personal capacitado y material acorde para ser entregado a los asistentes del evento con la finalidad de dar a conocer la empresa, sus servicios y los beneficios que estos entregan.

Ilustración 29: Proceso de Promoción a Través de Ferias y Congresos



Fuente, Elaboración Propia

#### 4.6.2 Proceso de Producción

El proceso de producción está compuesto por dos subprocesos, el primero contempla el sistema web en sí, mientras que el segundo considera la entrega de incentivos a los panelistas. Ambos se explicarán con mayor detalle a continuación.

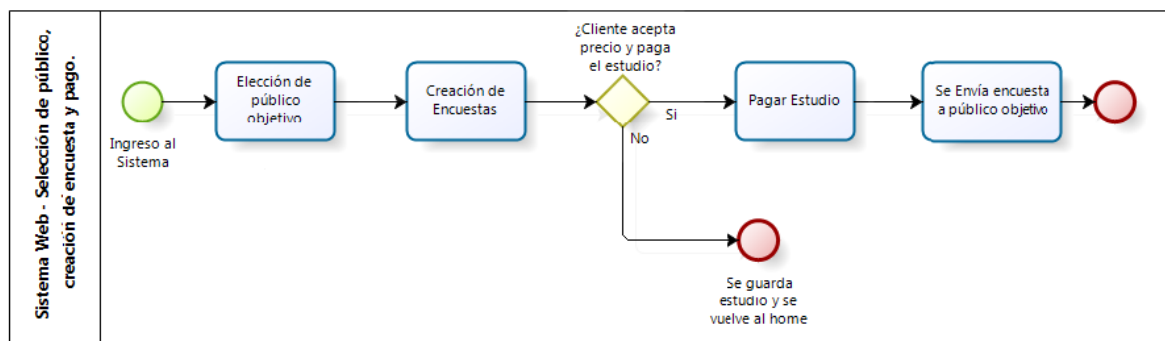
##### 4.6.2.1 Procesos del Sistema

En este proceso se considerará el usuario del sistema que representa al cliente registrado en la página web, lo que le da la calidad de usuario. También se supondrá que el usuario ha iniciado sesión.

Con estas consideraciones, se asume que el proceso de producción será iniciado por el proceso de sistema, es decir, cuando el cliente ingresa al sistema como usuario.

A continuación se muestra la ilustración correspondiente a este proceso.

Ilustración 30: Proceso de Interacción de un Cliente



Fuente, Elaboración Propia

Se puede apreciar que en este proceso el usuario funciona de manera autónoma, y no se presta ningún tipo de asistencia en relación a la confección de encuestas. Por lo tanto, el

usuario deberá elegir el público objetivo, crear la encuesta con las preguntas correspondientes y realizar el pago por sí mismo.

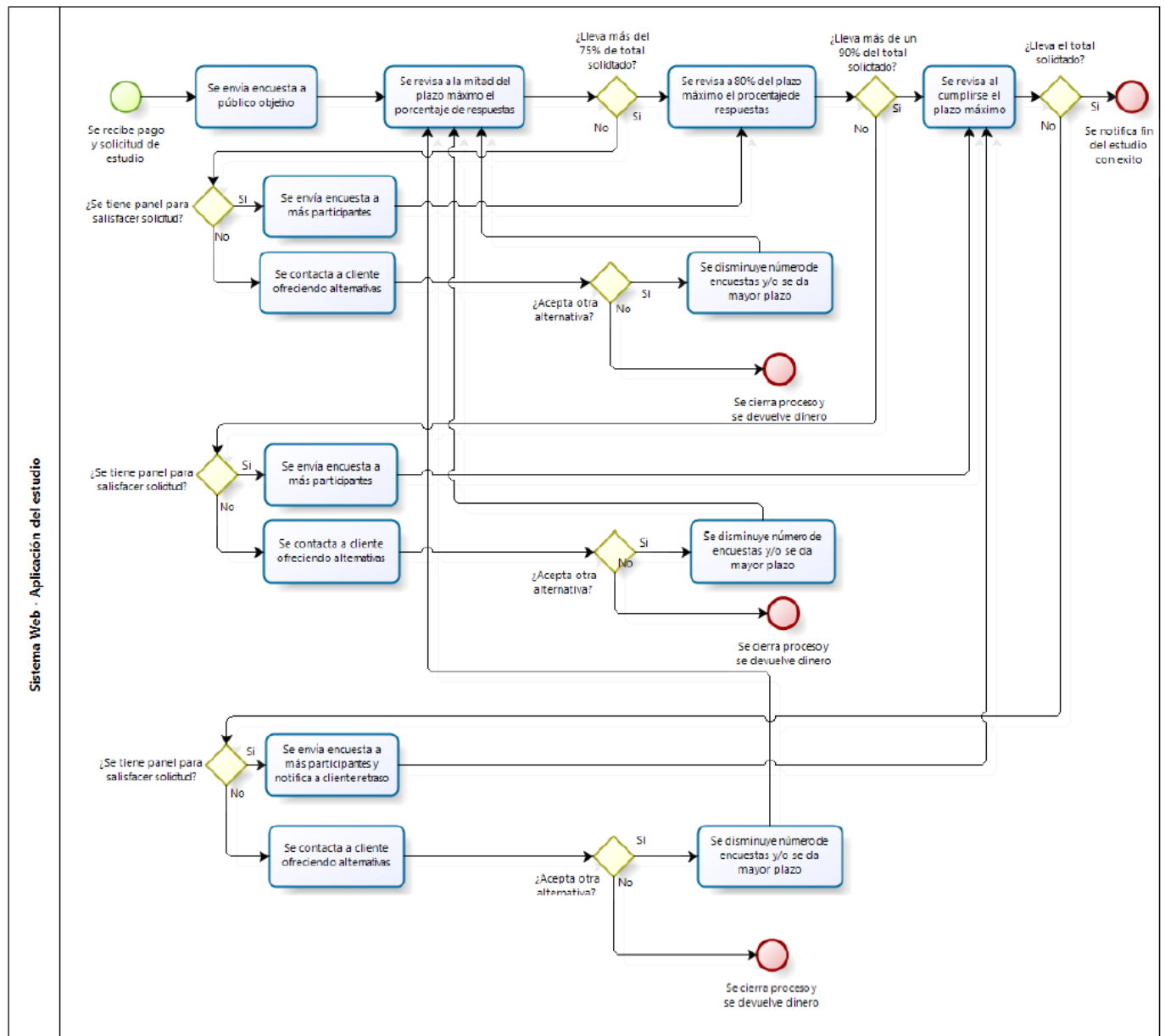
El proceso cuenta con un método de seguimiento que permite evaluar si el estudio está logrando el número de encuestas necesarias en relación al tiempo que la encuesta debería tardar. Para esto, el sistema evalúa en tres ocasiones si la metas del número de encuestas contestadas en el tiempo cumple con el estándar de la empresa. La primera instancia de evaluación ocurre a la mitad del plazo del estudio donde se busca medir si se ha llegado al 75% de las encuestas totales, mientras que la segunda evaluación se realiza al 80% del tiempo para medir la realización del 90% de las encuestas y finalmente al plazo máximo, donde se evalúa si se cumplió con el 100% de las encuestas.

En cualquiera de estos tres casos, se mide si es que la cantidad de respuestas emitidas en ese instante corresponde a la cantidad de respuestas esperadas. En caso de que no se cumplan la cantidad de réplicas necesarias, el sistema evalúa si es que existen panelistas suficientes para completar el estudio, de ser así se envían más solicitudes para responder la encuesta. Seguido a esto se continúa con normalidad hasta la siguiente revisión. Por el contrario, si es que no es posible contactar panelistas extras para un estudio se debe informar al cliente para evaluar, en conjunto, si es que es conveniente cancelar el estudio, convenir una devolución del dinero o disminuir la cantidad de encuestados para el estudio.

El proceso finaliza con éxito al completarse el número de encuestas solicitadas se cargan los resultados en la página web, donde pueden ser descargados por el usuario solicitante.

A continuación se muestra el proceso referente al seguimiento del número de encuestas concretadas.

Ilustración 31: Proceso la Operación de un Estudio Realizado por un Cliente



Fuente, Elaboración Propia

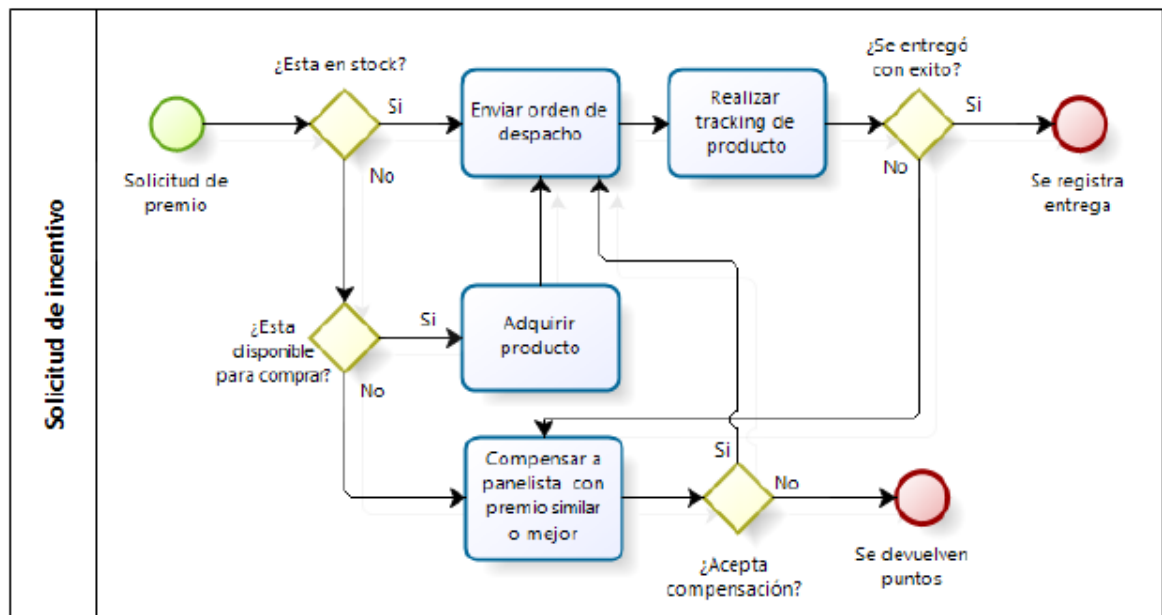
#### 4.6.2.2 Procesos de Entrega de Incentivos

El proceso de entrega de incentivos para la empresa, ya que es el motor que permite que los panelistas entreguen su información personal y respondan encuestas periódicamente. Sin los incentivos no sería posible crear un grupo de panelistas activo.

Los incentivos se basan en un sistema de puntos. Estos puntos se entregan a los panelistas luego de que contestan un estudio. Los puntos pueden ser acumulados en las cuentas personales de los usuarios, posteriormente se pueden canjear por distintos premios tales como, Gift Card, tarjetas de prepago PayPal o eBay, entre otros.

Este proceso inicia con la solicitud del producto por parte de un panelista, luego el sistema debe evaluar la existencia disponibilidad del producto. En caso de que este no exista se debe adquirir o compensar al cliente con un producto similar o mejor (compensación que puede ser rechazada). Luego se realiza la orden de compra del producto original o compensatorio, la cual debe ser monitoreada. Finalmente se debe comprobar que el producto haya sido entregado, finalizando el proceso, y en caso contrario se vuelve a ofrecer un producto compensatorio.

Ilustración 32: Proceso de Canje y Entrega de Incentivos a los Panelistas



Fuente, Elaboración Propia

#### 4.7 Plan De Recursos Humanos

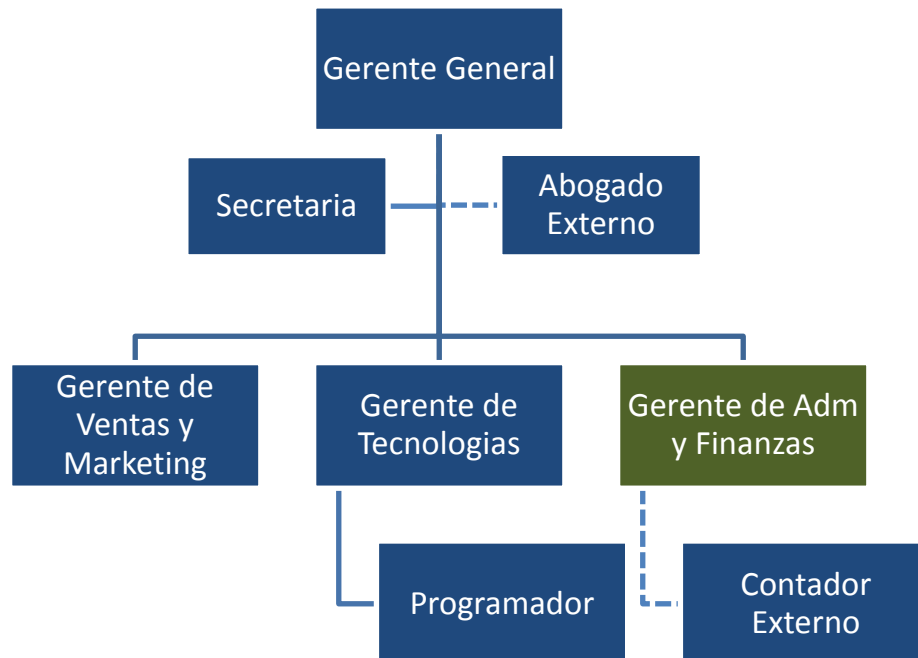
Es necesario contar con un equipo de trabajo de alto nivel para poder responder de la mejor manera posible a cada uno de los clientes. Es por esto que se requiere un equipo multidisciplinario que sea capaz de trabajar en armonía.

#### 4.7.1 Organización de la Empresa

Un factor trascendental en la forma de llevar adelante una empresa para el logro de sus objetivos finales, es la manera cómo está organizada la planilla que compone la globalidad del personal y, más que el personal, todo el conglomerado que se relaciona con el adecuado funcionamiento de la empresa pues determinará, entre otras cosas, la forma en que se ejecutará la toma de decisiones para la solución de problemas o para el avance de nuevas propuestas y la manera de asignar responsabilidades y delegar autoridades.

Tal como se observa a continuación se organizaría la empresa.

*Ilustración 33: Organigrama Organizacional de Bullseye*



*Fuente: Elaboración propia*

Los cargos con líneas punteadas representan subcontrataciones (servicios externos). Los cuadros azules son los cargos que se crean desde los inicios de la empresa, mientras que los cargos representados en los cuadros verdes serán agregados en la segunda fase del proyecto.

En relación a la jornada laboral, se espera que esta se desarrolle dentro de la oficina de la empresa, la cual tendrá un horario desde las 9:00hr hasta las 18:30hr, con una hora de



colación. Respecto a los sueldos, estos serán comentados en la sección 5.4.1 correspondiente a Costos Fijos.

#### 4.7.2 Descripción de los Cargos

---

En esta sección se identificará las tareas y obligaciones asociadas a cada uno de los cargos de la empresa.

##### *Gerente General*

---

Esta persona debe ser capaz de lograr la cohesión de todo el equipo de trabajo, debe presentar gran espíritu de liderazgo, capacidad para mantener los planes estratégicos de la empresa y de solucionar rápidamente los problemas de corto plazo que la empresa enfrente.

Como Gerente general es el responsable de la coordinación de todas las áreas de la empresa y debe velar por el cumplimiento de las metas propuestas. Durante las primeras etapas también deberá ejercer las tareas relacionadas con el cargo de Gerente de Administración y finanzas.

##### *Gerente de Ventas y Marketing*

---

Esta persona debe tener buenas habilidades interpersonales, ya que debe tener una cercanía con el cliente. Será el encargado de desarrollar estrategias de venta, mejorar los protocolos de atención al cliente, preocuparse de la retroalimentación del cliente para aplicar estos conocimientos en el mejoramiento del servicio. También debe saber enfocar los esfuerzos hacia los mercados más atractivos, con el fin de apuntar correctamente las estrategias de comunicación y publicidad.

##### *Gerente de Tecnología*

---

Debe trabajar de la mano del gerente general y del gerente de ventas, con la finalidad de lograr un buen desarrollo, una buena integración y desarrollo de las funcionalidades del sistema. A su vez, es el responsable de la integración del diseño y las fuentes de desarrollo.



### *Programador*

---

Profesional proactivo con altas capacidades técnicas y tecnológicas, alineadas a generar contenido con altos niveles de usabilidad para el cliente. Sus funciones son apoyar el desarrollo de funcionalidades del sistema, tanto de la plataforma de generación de estudios, como de la plataforma donde los panelistas contestan las encuestas. Además debe encargarse de mantener y comprobar el buen funcionamiento del sistema, mantención de los servidores, base de datos y página web.

### *Secretaria*

---

Esta persona debe ser organizada y proactiva, ya que tendrá contacto constante con todos los participantes de la empresa, inclusive con los clientes, con el fin de organizar reuniones y concretar ciertas actividades diversas índoles.

### *Contador Externo*

---

Se contratará un contador externo para realizar las operaciones necesarias relacionadas con los asuntos contables.

### *Abogado Externo*

---

Su función es realizar contratos, escrituras y todos los documentos que tengan que ver con el aspecto legal, de la normativa Chilena. Lo que involucra desde los papeleos referentes a la creación de la empresa, pasando por contratos con los futuros clientes, hasta asesorías que pueden incluir diferentes temas.

### *Gerente de Administración y Finanzas*

---

Quién ocupe este cargo debe ser una persona con alta capacidad de análisis, enfocada en el cumplimiento de objetivos. Esta persona será encargada de contratos, procesos de adquisición para los premios de los panelistas y de cualquier otra actividad de índole administrativa.



## 5 Capítulo 5 Plan Financiero

---

En este capítulo se revisa la factibilidad financiera del proyecto, iniciando con un estudio de inversión que está dado por los activos nominales, activos fijos y capital de trabajo. Luego se estimará la demanda del proyecto con lo cual se podrán inferir los ingresos y costos de Bullseye.

A continuación, con estos datos se podrá analizar el estado de resultado y el saldo total entregado en el análisis de fuentes y usos de fondos, con lo cual se podrán obtener los indicadores propios del proyecto. Además, se realizarán análisis de los escenarios y análisis de sensibilidad que permitirán tener una mirada global de la proyección de Bullseye. La evaluación económica se considerará en un periodo de cinco años.

Para efectos de la inflación, se considera como moneda la UF, y los cálculos son realizados con la UF correspondiente al día 31 de marzo del presente año, con un valor de \$25.812,05 pesos chilenos.

Es importante mencionar que como toda evaluación de proyecto está sujeta a supuestos y consideraciones que manejan un margen de error, los números mostrados a continuación son números aproximados, esto tiene por finalidad ayudar a la comprensión visual.

### 5.1 Inversión

---

Se clasificará la inversión necesaria para el proyecto en tres tipos, activos fijos, activos nominales y capital de trabajo, con la finalidad de organizar de mejor manera la estructura de inversión para asegurar de que no existan ítems olvidados que afecten el desarrollo de esta evaluación.

#### 5.1.1 Activos Nominales

---

En este punto se considerarán los costos de inversión asociados a los trámites que se deben realizar para comenzar el funcionamiento de la empresa, como por ejemplo, gastos notariales, desarrollo de la imagen de la empresa, entre otras.

Como primera instancia tenemos los gastos referentes a la creación de la empresa, donde se consideran los costos notariales, los costos asociados al abogado que realiza estos trámites y todos las acciones que permitan acreditar la existencia de una sociedad en el registro de comercio del conservador de bienes Raíces, lo cual se realiza mediante la inscripción del extracto de la escritura.

Como segundo componente se consideran los gastos asociados a la imagen corporativa de la empresa, lo que permitirá que los clientes puedan reconocer quien realizará los servicios, por lo tanto esto incluirá los valores y características de la empresa , lo cual engloba la creación del logo de la empresa, slogan, misión, visión, etc.

Respecto al software, el SII define a estos de la siguiente forma “licencias de programas computacionales se definen como gasto o costo diferido, en el sentido de que se constituyen en recursos que generan beneficios más allá de lo que reporta un ejercicio comercial, pero no tienen la condición de ser un activo fijo. Dado lo anterior, no estarán sujetos a depreciación y al crédito que establecen los artículos 31° y 33 bis de la Ley sobre Impuesto a la Renta.”

Finalmente, se debe evaluar la inversión de panelistas, se considera apropiado que la empresa comience con un grupo de 3.000 personas. En la sección 4.4.4 Costo de Adquisición de Panelistas se indica el costo de ingresar un panelista está dado por el costo de publicidad más el costo de los incentivos asociados, cada panelista nuevo tiene un valor de \$ 1.239.

Además se considerará un 10% como factor de seguridad en caso de cualquier imprevisto que se pudiera considerar.

*Tabla 6: Total de los Activos Nominales*

| Activos nominales              | Total      |
|--------------------------------|------------|
| Abogado para inscripción       | 10         |
| Notario                        | 3          |
| Conservador                    | 2          |
| Imagen corporativa             | 17         |
| Software                       | 200        |
| Inversión panelista            | 144        |
| Factor de Seguridad 10%        | 38         |
| <b>Total Activos Nominales</b> | <b>414</b> |

*Fuente: Elaboración propia*

### 5.1.2 Activos Fijos

Los activos fijos serán los utensilios que Bullseye requiere para el funcionamiento de la empresa. Los activos fijos se refieren al mobiliario, es decir, todos los artículos de oficina desde los computadores hasta los lápices (incluidos en el ítem “otros oficina”).

Además es importante señalar que existen dos fases. La primera dura tres años, esta fase representa el periodo en donde la empresa se posiciona. Y la segunda fase tendrá una duración de 2 años, donde la empresa ya se encontrará posicionada. En la fase dos existe un aumento en el personal por lo que es necesaria la compra de materiales para el nuevo integrante que se hará cargo de las finanzas de la empresa (esto es comentado en la sección referente a recursos humanos).

Tabla 7: Total de los Activos Fijos

| Activos Fijos      | Fase I (1 a 3 años) |              |            | Fase II (4 a 5 años) |              |            |
|--------------------|---------------------|--------------|------------|----------------------|--------------|------------|
|                    | Precio [UF/u]       | Cantidad [u] | Total [UF] | Precio [UF/u]        | Cantidad [u] | Total [UF] |
| Escritorios        | 2                   | 7            | 14         | 2                    | 1            | 2          |
| Sillas             | 1                   | 18           | 18         | 1                    | 3            | 3          |
| Pizarras           | 1                   | 2            | 1          | 1                    | -            | -          |
| Computadores       | 13                  | 7            | 91         | 13                   | 1            | 13         |
| Multifuncionales   | 3                   | 1            | 3          | 3                    | -            | -          |
| Otros oficina      | 12                  | 1            | 12         | 12                   | 1            | 12         |
| <b>Total Fijos</b> |                     |              | <b>139</b> |                      |              | <b>30</b>  |

Fuente: Elaboración propia

### 5.1.3 Capital de Trabajo

Durante el funcionamiento, se debe considerar un saldo de caja suficiente para cubrir el ciclo operacional de la empresa, lo cual incluye, las remuneraciones de los empleados y las cuentas por pagar del primer año (Anexo 3). Pero solo se considerará un 50% de financiamiento del capital de trabajo ya que se estima que el otro 50% se cancelara con los flujos propios del proyecto. Es importante mencionar que se considera en términos anuales

Cabe destacar, que en este caso se vuelve a considerar un factor de seguridad del 10% en caso de cualquier imprevisto.

Tabla 8: Total del Capital de Trabajo

| Capital de trabajo      | Total [UF]   |
|-------------------------|--------------|
| 50% sueldos             | 1,698        |
| 50% Gastos              | 475          |
| Factor de Seguridad 10% | 217          |
| <b>Total K</b>          | <b>2,391</b> |

Fuente: Elaboración propia

A continuación en la *Tabla 9* se resume la inversión total. Se considera para la primera fase la inversión correspondiente a los activos nominales, los activos fijos y al capital de trabajo. Para la segunda etapa solo se considera la inversión correspondiente al mobiliario del nuevo integrante del equipo.

Tabla 9: Resumen de la Inversión por Fase del Negocio

| Inversión | [UF]  |
|-----------|-------|
| Fase 1    | 2,943 |
| Fase 2    | 30    |

Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Demanda

La estimación de demanda se realizó considerando datos sobre estimación de la cantidad de encuestas e ingresos por venta entregada por ESOMAR, en su informe global de 2015. La siguiente tabla muestra los ingresos por venta de encuesta, hasta el año 2014.

Tabla 10: Volumen de Ventas de la Industria de Investigación de Mercado en Chile entre 2009 y 2014

| Demanda en Chile en [mm USD] | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|------|
|                              | 92   | 85   | 101  | 115  | 125  | 136  |

Fuente: ESOMAR, Global Market Research 2015

También se utilizarán las tasas de crecimiento del país entre los años 2008 y 2013.

Tabla 11: Tasas de Crecimiento de Chile entre los años 2009 y 2014

| Tasa Crecimiento en Chile | 2009   | 2010  | 2011  | 2012  | 2013 | 2014 |
|---------------------------|--------|-------|-------|-------|------|------|
|                           | -1.06% | 5.72% | 5.91% | 5.46% | 4.00 | 1.88 |

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se efectúa una estimación del número de encuestas realizadas por año en Chile. Además, se hace la proyección estimada para el año 2016. Para estimar el número de encuestas anuales en Chile se revisa la información que provee la asociación AIM Chile<sup>25</sup>.

Tabla 12: Encuestas Realizadas por Año en Chile

| Numero de Encuestas en Chile [u] | 2009      | 2010      | 2011      | 2012      | 2013      | 2014      |
|----------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                                  | 1,892,641 | 2,202,346 | 2,368,245 | 2,546,641 | 2,686,706 | 2,794,235 |

Numero de Encuestas en Chile [u]

2.261

Fuente: Elaboración propia basado en AIM Chile, Resumen Anual 2012

Luego, para calcular el número de encuestas que se realizarán el año 2016, se utiliza la tasa de crecimiento de Chile del año 2015 que tuvo un valor de 2.08%. Finalmente para el año 2016 se estima que en Chile se harán 2.906.090 estudios de mercados.

Por otra parte, se puede apreciar la composición, por tipo, de las encuestas. Según la Fundación Futuro<sup>26</sup> en su informe de 2013, su banco de encuestas utiliza los siguientes porcentajes de herramientas o modos de encuestas.

Tabla 13: Composición del Banco de Encuestas de la Fundación Futuro

| Tipo de Encuesta                  | Cantidad [u] | Porcentaje    |
|-----------------------------------|--------------|---------------|
| Encuesta Cara a Cara / Presencial | 157          | 32.5%         |
| Encuesta Telefónica               | 279          | 57.8%         |
| Encuesta Online                   | 22           | 4.6%          |
| Encuesta por Correo               | 1            | 0.2%          |
| Entrevistas                       | 15           | 3.1%          |
| Focus Groups                      | -            | 0.0%          |
| Otros Tipos                       | 2            | 0.4%          |
| Desconocido                       | 7            | 1.4%          |
| <b>Total</b>                      | <b>483</b>   | <b>100.0%</b> |

Fuente: Fundación Futuro (2013).

De lo anterior se desprende que tanto Fundación Futuro como Esomar (2.1.1.3) concuerdan que el porcentaje de encuestas online es alrededor de un 5%.

<sup>25</sup> AIM Chile es la asociación de investigación de mercado nacional.

<sup>26</sup> Fundación Futuro es una institución que busca entregar transparencia a los chilenos para estar más cerca de la realidad del país. Es con este fin que la Fundación Futuro crea un banco de encuestas que pone a disposición pública en su página web [www.fundacionfuturo.cl](http://www.fundacionfuturo.cl).

Una vez hecha la estimación de la demanda del 2017 se calcula la cantidad de encuestas para los próximos 5 años, desde el 2017 hasta el 2021. La proyección se realiza con unos supuestos para el crecimiento de Chile, en el año 2016 se ocupa la misma tasa del PIB que en el 2009 (-1.06%) simulando un escenario pesimista, luego los años 2017 y 2018 utilizan los crecimientos moderados de los años 2014 y 2015 (1.88% y 2.08% respectivamente), para finalmente utilizar en los años 2019 y 2020 las proyecciones hechas por el banco central de Chile para los años 2016 y 2017 (1.25% y 2.50% respectivamente). En la Tabla 14 se muestra la cantidad de encuestas en los siguientes cinco años.

Tabla 14: Cantidad de Estudios que se Realizarán en Chile Entre los Años 2015 y 2020

| Cant. de Encuestas en Chile [u] | 2016      | 2017      | 2018      | 2019      | 2020      | 2021      |
|---------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Tasa de Crecimiento             | 2.906.090 | 2.875.269 | 2.929.446 | 2.990.368 | 3.027.747 | 3.103.441 |
|                                 | -1.06%    | 1.88%     | 2.08%     | 1.25%     | 2.50%     | -         |

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, el cálculo para la cantidad de estudios que Bullseye venderá se basa en los siguientes supuestos. Según Esomar y Fundación Futuro el 5% de los estudios corresponde a estudios de mercados online. Luego de ese 5% se propone que Bullseye penetrara en un 2,5% del mercado. A continuación, de este último nicho, se logrará concretar un 20% de las ventas. La cual subirá a 23% para el año 2018, 26% el 2019, y con el aumento de capital se espera aumentar la penetración llegando a 32% el año 2020 y, finalmente, 38% el año 2021. Utilizando la información de la Tabla 14, se obtiene la demanda que Bullseye abarcaría.

Tabla 15: Cantidad Estimada de Estudios que Bullseye Venderá Entre los Años 2015 y 2021

| Cantidad de Encuestas Abarcadas por Bullseye [u] | 2017 | 2018 | 2019 | 2020  | 2021  |
|--------------------------------------------------|------|------|------|-------|-------|
|                                                  | 719  | 842  | 972  | 1.211 | 1.862 |

Fuente: Elaboración propia

### 5.3 Ingresos

Para determinar los ingresos de la empresa se debe precisar primero el tipo de producto que se analizará. De acuerdo al banco de encuestas de la Fundación Futuro se puede generalizar dos tipos de servicios. El primer servicio, trata de una encuesta sencilla, de seis preguntas, solo una variable de segmentación y 150 respuestas o encuestados. Mientras que el segundo tipo de servicio trata de una encuesta más compleja, de 15 preguntas, dos variables

de segmentación y 400 respuestas. Posteriormente, se debe estimar la frecuencia de cada tipo de estudio. Según el banco de encuestas de la Fundación Futuro, un 90% de los estudios son del primer tipo, mientras que solamente un 10% son estudios del tipo complejo

Tabla 16: Resumen de los Servicios Tipos

| Servicio   | Cant. Preguntas [u] | Cant. Var. Segmentación [u] | Cant. Respuestas [u] | Frecuencia |
|------------|---------------------|-----------------------------|----------------------|------------|
| Servicio 1 | 6                   | 1                           | 150                  | 90%        |
| Servicio 2 | 15                  | 2                           | 400                  | 10%        |

Fuente: Elaboración Propia

Luego, para calcular el valor de cada uno de los servicios se utilizaron los datos de la competencia. Se simuló encuestas en las propias páginas de los competidores para obtener el costo que tendría cada una de estas opciones.

Los resultados fueron los siguientes:

Tabla 17: Costos del Estudio Tipo de los Competidores<sup>27</sup>

| Empresa      | Estudio 1 [USD] | Estudio 2 [USD] | Estudio 1 [UF] | Estudio 2 [UF] |
|--------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|
| AYTM         | 420             | 1320            | 10.6           | 33.3           |
| Survey Tool  | 389             | 1436            | 9.8            | 36.2           |
| Question Pro | 375             | NA              | 9.5            | NA             |
| Survey Gizmo | 546             | 1480            | 13.8           | 37.3           |
| <b>Total</b> | <b>433</b>      | <b>1412</b>     | <b>10.9</b>    | <b>35.6</b>    |

Fuente: Elaboración Propia Basada en las Páginas Webs de las Empresas Competidoras

Analizando lo anterior se estima que el costo de venta por estudio de la empresa serán los siguientes:

Tabla 18: Costos del Estudio Tipo en Bullseye

| Servicio  | Precio [UF] |
|-----------|-------------|
| Servicio1 | 8.5         |
| Servicio2 | 34          |

Fuente: Elaboración propia

<sup>27</sup> El valor del estudio tipo 2 de Question Pro no fue posible conseguirlo puesto q no contaban con el panel necesario para dar un presupuesto online.

Se propone un costo competitivo para los estudios pequeños para que la empresa tenga mayores posibilidades de atraer clientes en relación a la competencia. En cuanto al segundo estudio tipo, se propone un valor similar al de la competencia, puesto que es posible que se deba externalizar a medida que el panel va creciendo.

Con la última información, se puede dividir la demanda calculada anteriormente entre servicio 1 y servicio 2, y con esto es posible estimar los ingresos por periodo que la empresa espera obtener expresados en la siguiente tabla:

Tabla 19: Demanda Esperada por Tipo de Estudio

| Cantidad de Encuestas Abarcadas por Bullseye | 2017 | 2018 | 2019 | 2020  | 2021  |
|----------------------------------------------|------|------|------|-------|-------|
|                                              | 719  | 842  | 972  | 1,211 | 1,862 |
| Servicio 1 90%                               | 647  | 758  | 875  | 1,090 | 1,676 |
| Servicio 2 10%                               | 72   | 84   | 97   | 121   | 186   |

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, los ingresos esperados de la empresa en los primeros cinco periodos de funcionamiento son:

Tabla 20: Ingresos Esperados por Bullseye en UF

| Ingresos de Bullseye [UF] | 2017         | 2018         | 2019          | 2020          | 2021          |
|---------------------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|
| Servicio 1 90%            | 5,499        | 6,443        | 7,435         | 9,265         | 14,245        |
| Servicio 2 10%            | 2,444        | 2,864        | 3,304         | 4,118         | 6,331         |
| <b>Total</b>              | <b>7,943</b> | <b>9,306</b> | <b>10,739</b> | <b>13,383</b> | <b>20,576</b> |

Fuente: Elaboración propia

## 5.4 Análisis de Costos

A continuación se estudiarán los costos fijos y variables del proyecto. En primer lugar los costos fijos, que involucran las remuneraciones de los empleados, servicios básicos, arriendo de oficina, entre otros, y luego, los costos variables que dependen del número de encuestas y servicios que se ocupen.

### 5.4.1 Costos Fijos

Los costos fijos representan los costos que no presentan variaciones en relación a las ventas de la empresa y se separan en dos tipos, costos por remuneraciones y administrativos.

Dentro de las Remuneraciones se vuelve a tener una distinción entre las dos fases del ciclo de la empresa, donde la primera representa la puesta en marcha que tendrá una duración de tres años, mientras que la segunda fase considerará un aumento en el número de trabajadores, la cual se supondrá por un periodo de dos años, cumpliendo así con el periodo total a estudiar que tiene una duración de cinco años.

Es importante señalar que los sueldos se basan en los valores entregados por fundación WageIndicator<sup>28</sup>, donde muestran indicadores relacionados a los sueldos por cada tipo de trabajo con una experiencia de cinco años en el país correspondiente. Por lo tanto, al ser una empresa nueva, se considera un 80% aproximado del valor publicado en esta página. Luego para la segunda fase del proyecto, los sueldos se equiparan con los del mercado que indica la fundación.

Tabla 21: Remuneraciones por Empleado y Periodo de la Empresa en UF

|                                      | Fase I (1 a 3 años) |                  | Fase II (4 a 5 años) |                  |
|--------------------------------------|---------------------|------------------|----------------------|------------------|
|                                      | Costo Mensual [UF]  | Costo Anual [UF] | Costo Mensual [UF]   | Costo Anual [UF] |
| Gerente general                      | 60                  | 720              | 80                   | 960              |
| Gerente de ventas y marketing        | 60                  | 720              | 75                   | 900              |
| Gerente de tecnología                | 60                  | 720              | 75                   | 900              |
| Secretaria                           | 18                  | 216              | 22                   | 264              |
| Programador                          | 35                  | 420              | 40                   | 480              |
| Contador externo                     | 25                  | 300              | 30                   | 360              |
| Abogado externo                      | 25                  | 300              | 30                   | 360              |
| Gerente de administración y finanzas | -                   | -                | 75                   | 900              |
| <b>Total</b>                         |                     | <b>3396</b>      |                      | <b>5124</b>      |

Fuente: Elaboración propia basada en (WageIndicator, 2016)

Se debe destacar el aumento de sueldo a los empleados por antigüedad. (WageIndicator, 2016)

En segundo lugar, se deben considerar los costos administrativos, que van desde los servicios básicos hasta el uso de servidores. Nuevamente, se considera un factor de seguridad de un 10% en caso de cualquier imprevisto.

<sup>28</sup> Fuente: [www.tusalarario.org/chile](http://www.tusalarario.org/chile) Ultimo acceso 26 de Octubre de 2015

Tabla 22: Costos Fijos de la Empresa en UF

|                            | Costo<br>por Mes<br>[UF] | Costo<br>por Año<br>[UF] |
|----------------------------|--------------------------|--------------------------|
| Arriendo                   | 35                       | 420                      |
| Servicios Básicos          | 5                        | 60                       |
| Telefonía                  | 7                        | 84                       |
| Internet                   | 2                        | 24                       |
| Página Web Manejo Integral | 1                        | 12                       |
| Servidores                 | 7                        | 84                       |
| Insumos Oficina            | 3                        | 36                       |
| Publicidad                 | 6                        | 72                       |
| Costos Referidos           | 6                        | 72                       |
| Factor de Seguridad 10%    | 7                        | 86                       |
| <b>Total</b>               |                          | <b>950</b>               |

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, en la tabla siguiente se muestra el total de los costos fijos para cada periodo. Se puede apreciar un aumento en los costos fijos en la segunda fase debido al aumento en los sueldos y a la inclusión de un nuevo miembro del equipo de trabajo.

Tabla 23: Costos Fijos de la Empresa en UF

| Fase                 | Costo Fijo [UF] |
|----------------------|-----------------|
| Fase I (1 a 3 años)  | 4,346           |
| Fase II (4 a 5 años) | 6,074           |

Fuente: Elaboración propia

#### 5.4.2 Costos Variables

Los costos variables dependerán del tipo de servicio que este contratando el cliente, ya sea el servicio 1 (simple) o el 2 (complejo). Es importante recordar que existe una formula con la cual se determina el costo variable de cada encuesta, pero, para efectos del estudio, como los servicios definidos anteriormente tienen un número fijo de preguntas se hace el supuesto de que el costo variable es un 25% del ingreso por cada encuesta.

De lo anterior se crea la siguiente tabla donde se aprecia el costo variable por año.

Tabla 24: Costos Variables de la Empresa en UF

| Costos Variables [UF] | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Servicio 1 90%        | 1,375        | 1,611        | 1,859        | 2,316        | 3,561        |
| Servicio 2 10%        | 611          | 716          | 826          | 1,029        | 1,583        |
| <b>Total</b>          | <b>1,986</b> | <b>2,327</b> | <b>2,685</b> | <b>3,346</b> | <b>5,144</b> |

Fuente: Elaboración propia

### 5.4.3 Depreciaciones

Para la evaluación financiera de la empresa se debe considerar la depreciación de los equipos. Esto es importante ya que constituye un beneficio tributario para la empresa, puesto que ayudan a disminuir el impuesto a pagar por periodo. Los costos de depreciación están asociados al deterioro normal provocado por el funcionamiento del activo fijo. Según el SII, los activos se pueden depreciar de manera normal o acelerada, ambos métodos se especifican en una lista de depreciación otorgada por SII. Para el proyecto se considera la manera acelerada ya que presenta mayores beneficios iniciales para la empresa.

Si al término del periodo de evaluación existen activos que no se han depreciado por completo su valor se reconoce como valor residual. El valor residual se añade a las utilidades del último año considerando así la venta de dichos activos.

La tabla más adelante muestra los activos fijos depreciables, donde se señala su valor de compra, la cantidad de periodos anuales en los cuales se depreciará el activo y el valor de la depreciación anual correspondiente a cada periodo. Es importante recordar que inicia un segundo proceso de depreciación a comienzos de la fase dos debido a que se realiza una nueva inversión.

Tabla 25: Depreciación de los Activos Fijos de la Empresa en UF

| Depreciación     | Fase I (1 a 3 años) |                  |                         | Fase 2 (4 a 5 años) |                  |                         |
|------------------|---------------------|------------------|-------------------------|---------------------|------------------|-------------------------|
|                  | Precio Total [UF]   | Vida Útil [Años] | Depreciación Anual [UF] | Precio Total [UF]   | Vida Útil [Años] | Depreciación Anual [UF] |
| Escritorios      | 14                  | 3                | 4.7                     | 2                   | 3                | 0.7                     |
| Sillas           | 18                  | 3                | 6.0                     | 3                   | 3                | 1.0                     |
| Pizarras         | 1                   | 3                | 0.3                     | -                   | 3                | -                       |
| Computadores     | 91                  | 1                | 91.0                    | 13                  | 1                | 13.0                    |
| Multifuncionales | 3                   | 3                | 1.0                     | -                   | 3                | -                       |
| <b>Total</b>     |                     |                  | <b>103.0</b>            |                     |                  | <b>14.7</b>             |

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto en la tabla siguiente, se muestra el total a depreciar para cada periodo.

*Tabla 26: Depreciación de la Empresa en UF*

| Periodo           | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Valor Residual |
|-------------------|------|------|------|------|------|----------------|
| Depreciación [UF] | 103  | 12   | 194  | 15   | 2    | 2              |

*Fuente: Elaboración propia*

## 5.5 Financiamiento

En las siguientes secciones, se presentan los tópicos relacionados con una evaluación financiera, como la rentabilidad del capital propio y análisis de sensibilidad del proyecto, para lo cual se deben plantear los siguientes supuestos.

La determinación de la tasa mínima de retorno aceptada (TRMA) por los inversionistas es el parámetro más relevante para comparar proyectos. Se trabajará con una TRMA del 15% anual, cifra conservadora para una empresa de servicios de TI, pero que representa adecuadamente una tasa similar a la tasa promedio de proyectos de inversión del mercado. Eligiendo una TRMA elevada el proyecto se anticipa a las entidades financieras que puedan considerar riesgoso el negocio.

Como se comentó anteriormente por efectos de inflación, el proyecto está evaluado en UF considerada al 31 de Marzo del presente año. Además los datos se redondearán para aportar mayor claridad.

Se ha optado por dividir la vida útil del proyecto en cinco años ya que este no considera estacionalidad en los ingresos.

Por último, se debe considerar la reforma tributaria. En el año 2014 el impuesto de primera categoría correspondía al 20% de las rentas anuales. En cambio con la reforma tributaria el impuesto sufrirá un incremento gradual según la siguiente tabla.

Tabla 27: Impuesto de Primera Categoría, Chile

| Impuesto Primera Categoría |                   |                        |  |
|----------------------------|-------------------|------------------------|--|
| Año                        | Sistema Integrado | Sistema Semi Integrado |  |
| 2014                       | 20.0%             | 20.0%                  |  |
| 2015                       | 22.5%             | 22.5%                  |  |
| 2016                       | 24.0%             | 24.0%                  |  |
| 2017                       | 25.0%             | 25.5%                  |  |
| 2018                       | 25.0%             | 27.0%                  |  |
| 2019                       | 25.0%             | 27.0%                  |  |

Fuente: Ministerio de Hacienda

Para el cálculo del impuesto de primera categoría Bullseye se atenderá al sistema integrado.

### 5.5.1 Evaluación Financiera

---

En este punto se desarrollarán las finanzas mas duras del proyecto, analizando las condiciones básicas, el estado resultado y el cuadro de fuentes y usos de fondos para llegar a los indicadores propios del proyecto.

### 5.5.2 Estado de Resultado Básico

---

A continuación se presenta el estado de resultados de la empresa en UF:

Tabla 28: Estado de Resultado Básico de la Empresa [UF]

|                                                       | Año 0         | Año 1         | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
|-------------------------------------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos                                              |               | 7,943         | 9,306        | 10,739       | 13,383       | 20,576       |
| Costos Variables                                      |               | -1,986        | -2,327       | -2,685       | -3,346       | -5,144       |
| Costos Fijos                                          |               | -4,346        | -4,346       | -4,346       | -6,074       | -6,074       |
| <b>Utilidad Operacional</b>                           |               | <b>1,611</b>  | <b>2,633</b> | <b>3,708</b> | <b>3,963</b> | <b>9,357</b> |
| Depreciación                                          |               | -103          | -12          | -194         | -15          | -2           |
| Pérdida Ejercicio Anterior                            |               |               | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>Utilidad Antes de Impuestos</b>                    |               | <b>1,508</b>  | <b>2,621</b> | <b>3,514</b> | <b>3,948</b> | <b>9,356</b> |
| Impuestos                                             |               | -339          | -629         | -878         | -987         | -1,535       |
| <b>Utilidad Después de Impuestos</b>                  |               | <b>1,169</b>  | <b>1,992</b> | <b>2,635</b> | <b>2,961</b> | <b>4,606</b> |
| Depreciación                                          |               | 103           | 12           | 194          | 15           | 2            |
| Pérdida Ejercicio Anterior                            |               |               | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Inversión Activos Fijos                               | -139          |               |              |              | -30          |              |
| Inversión Intangibles                                 | -414          |               |              |              |              |              |
| Inversión en Capital de Trabajo                       | -2,391        |               |              |              |              |              |
| Recuperación Capital de Trabajo                       |               |               |              |              |              | 414          |
| Valor de Desecho del proyecto                         |               |               |              |              |              | 0            |
| <b>Flujo sin Financiamiento</b>                       | <b>-2,943</b> | <b>1,272</b>  | <b>2,004</b> | <b>2,829</b> | <b>2,946</b> | <b>5,012</b> |
| <b>Flujo sin Financiamiento Actualizado</b>           | <b>-2,943</b> | <b>1,106</b>  | <b>1,516</b> | <b>1,860</b> | <b>1,684</b> | <b>2,496</b> |
| <b>Flujo sin Financiamiento Actualizado Acumulado</b> | <b>-2,943</b> | <b>-1,837</b> | <b>-322</b>  | <b>1,538</b> | <b>3,223</b> | <b>5,719</b> |

Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que para todos los periodos la utilidad neta es positiva y superior a las 1.000 UF. En la segunda fase, se ve un descenso en las utilidades debido a la expansión del equipo de trabajo y al aumento de las remuneraciones pero así mismo se ve un aumento en las ventas que en el último periodo reflejan un acrecimiento de las utilidades.

A continuación, en la Tabla 29, se muestran los indicadores financieros calculados a partir del flujo de caja básico utilizando una Tasa de Descuento del 15%

Tabla 29: Indicadores Financieros del Estado de Resultados Básico

|                          |              |
|--------------------------|--------------|
| <b>Tasa de Descuento</b> | <b>15.0%</b> |
| <b>VAN</b>               | <b>5,719</b> |
| <b>TIR</b>               | <b>65%</b>   |

Fuente: Elaboración propia

El proyecto tiene una tasa interna de retorno (TIR) superior a la TRMA exigida. Además, el proyecto presenta un VAN positivo, lo que es un buen indicador de la rentabilidad del proyecto.

### 5.5.3 Evaluación con Financiamiento

Incluir financiamiento externo a un proyecto puede tener varios beneficios, desde disminuir el riesgo por inversión de los dueños y tener beneficios tributarios. Es por esto que se analizará el comprotamiento del proyecto considerando una deuda equivalente a un 50% del valor de la inversión inicial, es decir, de [UF] 1,472.

Anteriormente se vió que el proyecto tiene una inversión inicial de [UF] 2,943. Al ser una empresa de servicios con una inversión relativamente pequeña, sin materia prima en existencias, se presume que es pertinente solicitar al banco un financiamiento del 50% del valor total de la inversión inicial.

Por lo tanto, el financiamiento por parte del banco va a tener una valor de [UF] 1,472, donde se consirera una tasa referente al prestamo de un 12%<sup>29</sup>, dicha tasa es aceptable para un proyecto nuevo que involucra un riesgo conciderable. Además, se asume que el financiamiento se pagará en un periodo de 5 años, que es la duración de la evaluación del proyecto, en cuotas anuales de valor [UF] 408.

*Tabla 30: Resumen de Valores Críticos para el Proyecto [UF]*

|                             |              |
|-----------------------------|--------------|
| <b>% Financiamiento</b>     | <b>50%</b>   |
| <b>Monto Financiamiento</b> | <b>1,472</b> |
| <b>Interés</b>              | <b>12%</b>   |
| <b>Plazo</b>                | <b>5</b>     |
| <b>Cuota</b>                | <b>408</b>   |

*Fuente: Elaboración propia*

Con toda la información, se puede analizar el financiamiento externo. El analisis a continuacion considerará una amortización de cuota fija.

<sup>29</sup> Dato proporcionado por la ejecutiva del Banco de Chile, Paola Lara

Tabla 31: Amortización del Financiamiento Externo [UF]

| Cuota [UF]     | Año 0 | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Saldo Insoluto | 1.472 | 1,240 | 981   | 690   | 364   | 0     |
| Cuota          |       | 408   | 408   | 408   | 408   | 408   |
| Intereses      |       | 177   | 149   | 118   | 83    | 44    |
| Amortización   |       | 232   | 259   | 291   | 325   | 264   |

Fuente: Elaboración propia

### 5.5.3.1 Estado de Resultados con WACC

El costo promedio ponderado, o más bien conocido como WACC es una herramienta utilizada en los análisis de valorización de proyectos. El WACC permite expresar el costo de oportunidad del inversionista al poner su dinero en la empresa, es decir, un promedio ponderado entre el costo y la rentabilidad exigida del proyecto. Se utilizan los mismos parámetros del ejercicio anterior.

Tabla 32: Indicadores Financieros del Estado de Resultados con WACC

|                                |        |
|--------------------------------|--------|
| Tasa Libre de Riesgo           | 4,5%   |
| Beta                           | 1,5    |
| Tasa Retorno del Mercado       | 12%    |
| Tasa de Descuento CAPM         | 15,00% |
| Porcentaje de Deuda            | 50%    |
| Tasa Interés Deuda Largo Plazo | 12%    |
| Tasa de Descuento WACC         | 12,04% |

Fuente: Elaboración propia

Antes de seguir con el flujo de caja se debe considerar el balance del IVA que impactara en los resultados de la empresa. El balance de IVA es el siguiente:

Tabla 33: Balance del IVA [UF]

| Balance de IVA              | Año 0 | Año 1     | Año 2    | Año 3    | Año 4    | Año 5    |
|-----------------------------|-------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| Ingresos por IVA            | 0     | 1.509     | 1.768    | 2.040    | 2.543    | 3.095    |
| Egresos por IVA             | -26   | -1.203    | -1.268   | -1.336   | -1.790   | -1.928   |
| Saldo por IVA               | -26   | 306       | 500      | 705      | 753      | 1.167    |
| Crédito/Débito por IVA      | -26   | 280       | 500      | 705      | 753      | 1.167    |
| <b>IVA al Flujo de Caja</b> |       | <b>26</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |

Fuente: Elaboración propia

Conociendo ya el valor del financiamiento, la forma de pago y el balance del IVA, se prosigue con el estado de resultados con financiamiento.

Tabla 34: Estado de Resultado con WACC de la Empresa [UF]

|                                                              | Año 0         | Año 1        | Año 2        | Año 3        | Año 4        | Año 5        |
|--------------------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ingresos                                                     |               | 7,943        | 9,306        | 10,739       | 13,383       | 16,289       |
| Costos Operacionales Variables                               |               | -1,986       | -2,327       | -2,685       | -3,346       | -4,072       |
| Costos Operacionales Fijos                                   |               | -4,346       | -4,346       | -4,346       | -6,074       | -6,074       |
| <b>Utilidad Operacional</b>                                  |               | <b>1,611</b> | <b>2,633</b> | <b>3,708</b> | <b>3,963</b> | <b>6,142</b> |
| Depreciación                                                 |               | -103         | -12          | -194         | -15          | -2           |
| Intereses Crédito Largo Plazo                                |               | -177         | -149         | -118         | -83          | -44          |
| Intereses Crédito Corto Plazo                                |               |              | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Pérdida Ejercicio Anterior                                   |               |              | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Venta de Activo                                              |               |              |              |              |              | 56           |
| Valor Libro                                                  |               |              |              |              |              | -2           |
| <b>Utilidad Antes de Impuestos</b>                           |               | <b>1,331</b> | <b>2,473</b> | <b>3,396</b> | <b>3,865</b> | <b>6,151</b> |
| Impuestos                                                    |               | -333         | -618         | -849         | -966         | -1,538       |
| <b>Utilidad Después de Impuestos</b>                         |               | <b>998</b>   | <b>1,855</b> | <b>2,547</b> | <b>2,899</b> | <b>4,613</b> |
| Depreciación                                                 |               | 103          | 12           | 194          | 15           | 2            |
| Pérdida Ejercicio Anterior                                   |               | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Valor Libro                                                  |               | 0            | 0            | 0            | 0            | 2            |
| Amortización Crédito Largo Plazo                             |               | -232         | -259         | -291         | -325         | -364         |
| Amortización Crédito Corto Plazo                             |               |              | 0            | 0            | 0            | 0            |
| Inversión Activos Fijos                                      | -139          |              |              |              | -30          |              |
| Inversión Intangibles                                        | -414          |              |              |              |              |              |
| Inversión en Capital de Trabajo                              | -2,391        |              |              |              |              |              |
| Recuperación Capital de Trabajo                              |               |              |              |              |              | 2,391        |
| Valor de Desecho del proyecto                                |               |              |              |              |              | 0            |
| Recuperación de IVA                                          |               | 26           | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>Flujo Antes de Financiamiento</b>                         | <b>-2,943</b> | <b>896</b>   | <b>1,607</b> | <b>2,451</b> | <b>2,558</b> | <b>6,643</b> |
| Crédito Largo Plazo                                          | 1,472         |              |              |              |              |              |
| Crédito Corto Plazo                                          |               | 0            | 0            | 0            | 0            | 0            |
| <b>Flujo Después de Financiamiento</b>                       | <b>-1,472</b> | <b>896</b>   | <b>1,607</b> | <b>2,451</b> | <b>2,558</b> | <b>6,643</b> |
| <b>Flujo Después de Financiamiento Actualizado</b>           | <b>-1,472</b> | <b>800</b>   | <b>1,280</b> | <b>1,742</b> | <b>1,623</b> | <b>3,762</b> |
| <b>Flujo Después de Financiamiento Actualizado Acumulado</b> | <b>-1,472</b> | <b>-672</b>  | <b>608</b>   | <b>2,351</b> | <b>3,974</b> | <b>7,736</b> |

Fuente: Elaboración propia

Se observa que la tendencia se mantiene al alza, al igual que en el ejercicio sin financiamiento, y entrega un valor positivo para el flujo de retorno del proyecto. A continuación se muestran los índices del proyecto.

Tabla 35: Indicadores Financieros del Estado de Resultados con WACC

|                               |               |
|-------------------------------|---------------|
| <b>Tasa de Descuento WACC</b> | <b>12.04%</b> |
| <b>VAN</b>                    | <b>7,736</b>  |
| <b>TIR</b>                    | <b>103%</b>   |

Fuente: Elaboración propia

En este caso, la tasa de descuento WACC es de un 12,04%, esta vendría siendo la tasa mínima esperada por los inversionistas considerando el costo de todas las fuentes de inversión. Se aprecia que la TIR es considerablemente mayor, lo que indica que el proyecto está dejando regalías comparado con el costo de las fuentes de inversión que lo financian. También se cuenta con un VAN superior a cero y un 35% mayor al balance sin deuda.

#### 5.5.4 Cálculo del Payback

El payback es un criterio de valoración de inversiones que permite conocer cuánto tiempo se tardará en recuperar la inversión inicial mediante los flujos de caja. La forma de calcularlo es mediante la suma acumulada de los flujos de caja, hasta que ésta iguale a la inversión inicial.

A continuación se resumen los resultados de los tres flujos de caja presentados anteriormente.

Tabla 36: Flujos Actualizados Acumulados de los distintos métodos de flujos de caja [UF]

| <b>Básico</b>                                         | <b>Año 0</b>  | <b>Año 1</b>  | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|-------------------------------------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Flujo sin Financiamiento</b>                       | <b>-2,943</b> | <b>1,272</b>  | <b>2,004</b> | <b>2,829</b> | <b>2,946</b> | <b>5,021</b> |
| <b>Flujo sin Financiamiento Actualizado</b>           | <b>-2,943</b> | <b>1,106</b>  | <b>1,516</b> | <b>1,860</b> | <b>1,684</b> | <b>2,496</b> |
| <b>Flujo sin Financiamiento Actualizado Acumulado</b> | <b>-2,943</b> | <b>-1,837</b> | <b>-322</b>  | <b>1,538</b> | <b>3,223</b> | <b>5,719</b> |

| <b>Con Financiamiento</b>                                    | <b>Año 0</b>  | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|--------------------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Flujo Después de Financiamiento</b>                       | <b>-1,472</b> | <b>896</b>   | <b>1,607</b> | <b>2,451</b> | <b>2,558</b> | <b>6,643</b> |
| <b>Flujo Después de Financiamiento Actualizado</b>           | <b>-1,472</b> | <b>800</b>   | <b>1,280</b> | <b>1,742</b> | <b>1,623</b> | <b>3,762</b> |
| <b>Flujo Después de Financiamiento Actualizado Acumulado</b> | <b>-1,472</b> | <b>-672</b>  | <b>608</b>   | <b>2,351</b> | <b>3,974</b> | <b>7,736</b> |

Fuente: Elaboración propia

Como se ve en la tabla anterior, se puede apreciar que el proyecto recupera la inversión, en el primer caso, sin financiamiento, el proyecto tiene utilidades acumuladas positivas al tercer año, mientras que con financiamiento el proyecto cuenta con utilidades acumuladas positivas al segundo año.

#### 5.5.5 Análisis de Sensibilidad.

---

Hasta este punto se ha observado que el proyecto parece ser rentable bajo las condiciones impuestas para su funcionamiento, pero sin duda, tan importante como esto es evaluar el efecto que producen en el resultado final las posibles variaciones que pudieren presentarse a los valores estimados.

Es por esto, que para Bullseye se han sensibilizado los factores más importantes para el proyecto, estos son, el número de estudios realizados, variación del precio del producto, cambio en el costo variable del producto y la tasa de retorno del proyecto. Cabe destacar que la sensibilización de estas variables se hará sobre el flujo de caja con financiamiento.

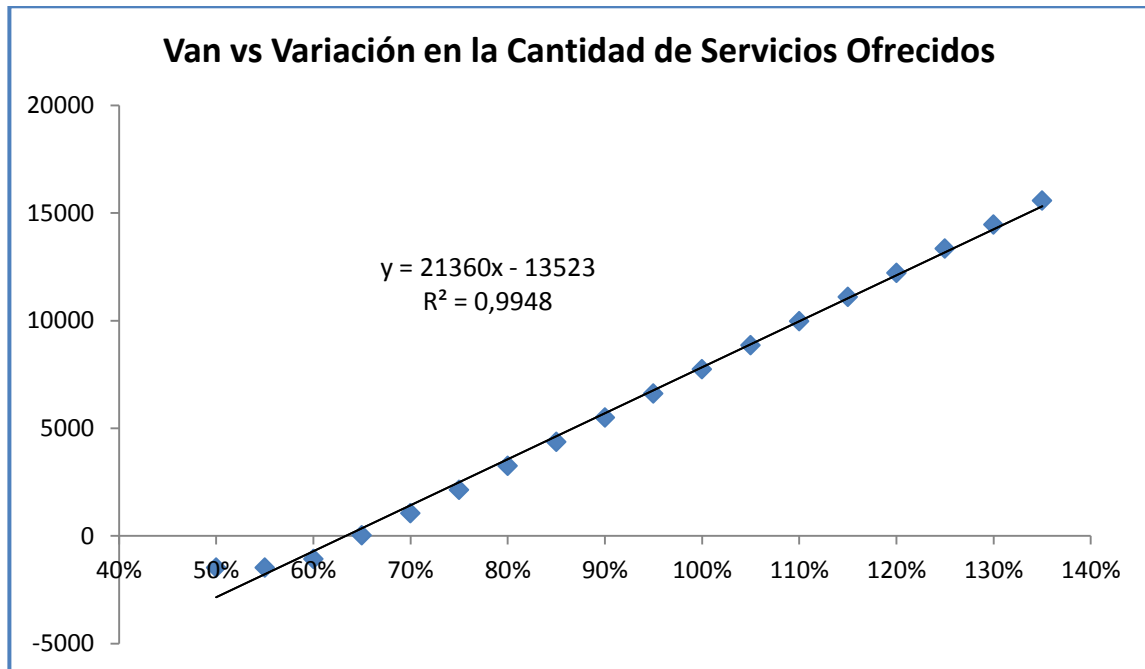
##### 5.5.5.1 Análisis de Sensibilidad Sobre la Cantidad de Estudios Realizados

---

Sin duda que todos los ingresos que reciba Bullseye vienen generados por la cantidad de estudios de mercado que vende en cada periodo, de modo que resulta interesante revisar cómo se ve perturbada la rentabilidad del proyecto si este número se ve alterado.

El siguiente gráfico, representa el valor actual neto del proyecto para distintos niveles de ventas.

*Ilustración 34: Análisis de Sensibilidad Sobre la Variación del Volumen de Venta*



*Fuente: Elaboración Propia*

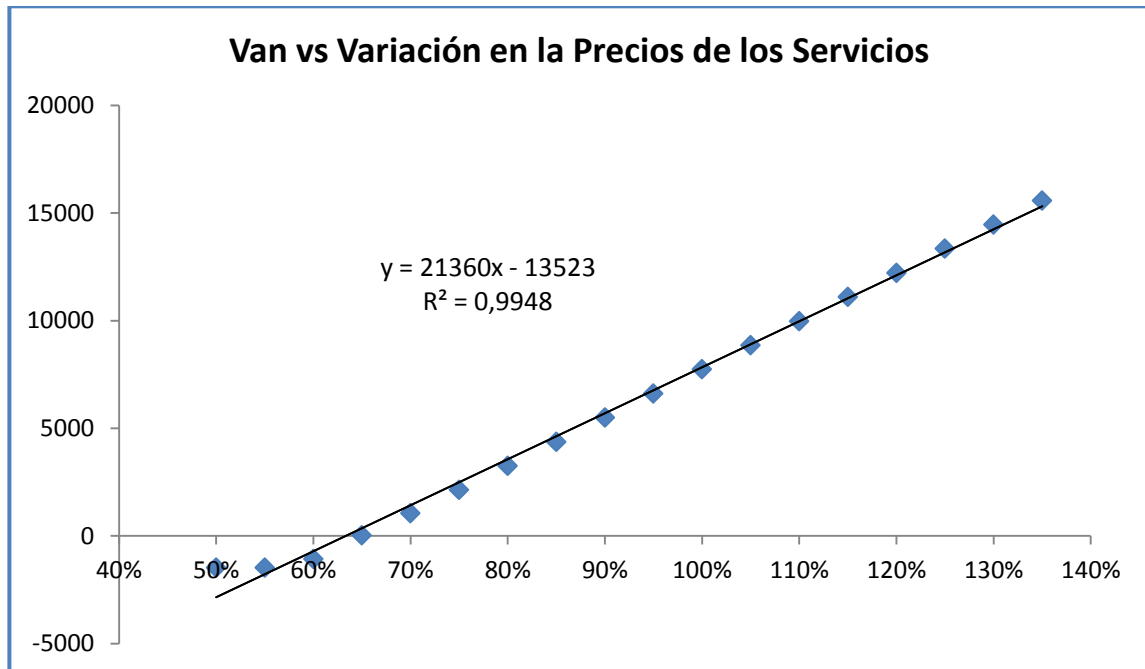
Se puede observar que a pesar de que el proyecto es sensible a los cambios en las ventas, el modelo soporta una disminución de hasta un 35% en las ventas y se mantiene viable, es decir, el proyecto sigue teniendo valor actual neto superior a cero. Si las ventas caen bajo el 65% haría que el proyecto no fuera rentable. Si las ventas bajan a 55% la curva se detiene en el valor de la inversión, en este caso 1,472 [UF]

Cualquier cambio en un punto porcentual de la cantidad de encuestas realizadas provoca que el VAN varíe en 213.60 [UF].

#### 5.5.5.2 Análisis de Sensibilidad Sobre el Precio del Producto

Con este análisis se estudiará el impacto que tendrá la disminución en los precios. Para esto, se mantendrán estáticos los costos fijos y la inversión del proyecto y solo se variará el precio y los costos variables de los servicios.

*Ilustración 35: Análisis de Sensibilidad Sobre la Variación del Precio*



*Fuente: Elaboración Propia*

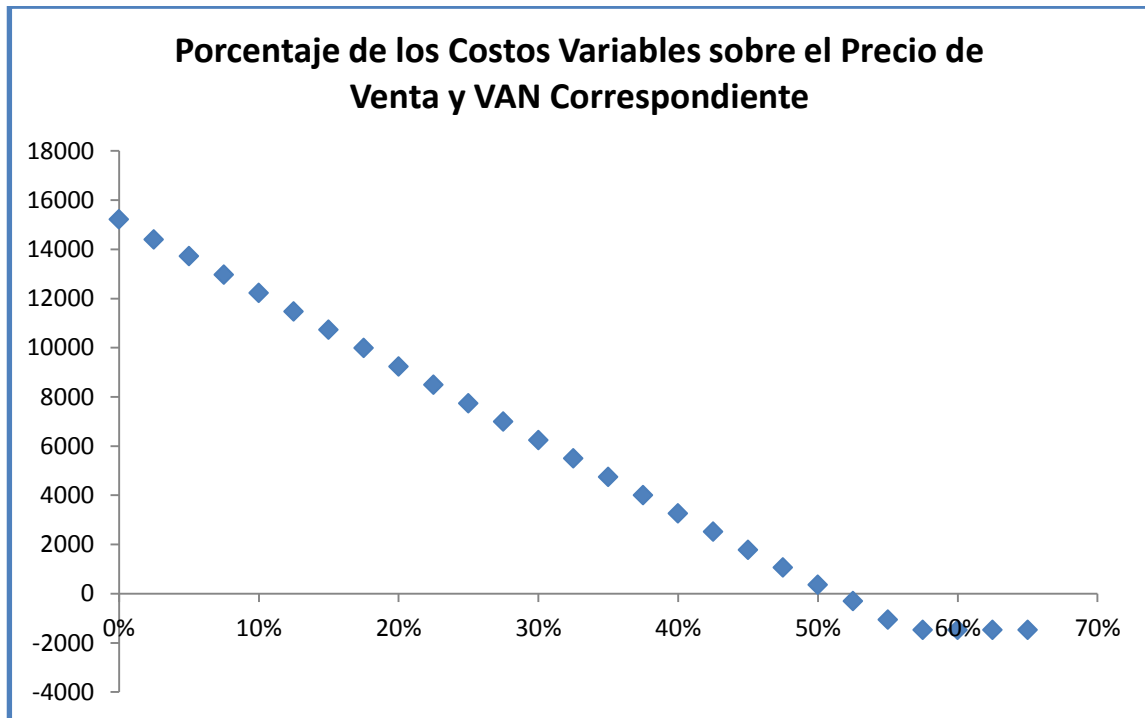
Se observa que la curva se comporta de la misma forma que al variar la cantidad de encuestas. Esto se da porque al calcular los ingresos se multiplican los valores de cantidad y precio en las mismas proporciones.

Por lo tanto, el proyecto se sostiene aun cuando los precios bajen un 35% y el VAN varia en 213.60 [UF] por cada punto porcentual en el que varía el precio.

#### 5.5.5.3 Análisis de Sensibilidad Sobre el Nivel de Financiamiento

En la siguiente ilustración se muestra el análisis de sensibilidad sobre la variación de los costos fijos sobre los ingresos del proyecto. El estado de resultados está calculado en base a que los costos variables son un 25% del precio de venta, en al siguiente sensibilización se mostrará cómo reacciona la empresa ante un incremento en los costos variables sobre el precio.

*Ilustración 36: Análisis de Sensibilidad Sobre la Variación de los Costos Variables sobre el Valor de  
 Venta*



*Fuente: Elaboración Propia*

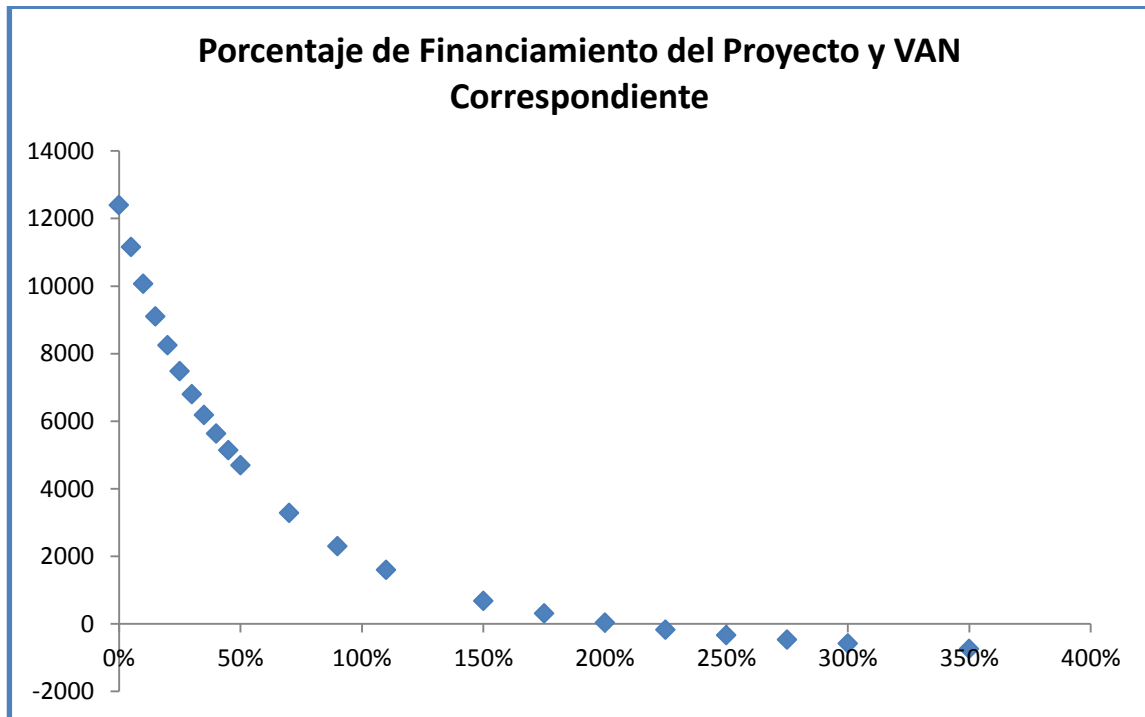
Se puede apreciar que a medida que los costos variables aumentan sobre el valor de venta el VAN va disminuyendo, pero no llega a negativo hasta que los costos variables alcanzan un 51.3% del valor de comercialización. De lo anterior podemos concluir que el proyecto tiene holgura en cuanto a la variación de los costos internos de la producción de materia prima para estudios de mercado.

#### 5.5.5.4 Análisis de Sensibilidad Sobre la Variación en la TRMA

Por último se estudiara la variación del VAN sobre la tasa de descuento exigida por los inversionistas.



Ilustración 37: Análisis de Sensibilidad sobre la Variación de la TRMA



Fuente: Elaboración Propia

En el último análisis de sensibilidad se aprecia como el proyecto sigue siendo rentable inclusive si se aumenta la tasa de descuento de 15% hasta sobre los 200%.

## 6 Conclusiones

---

Chile es un país que pertenece a la región de Latinoamérica, esta es una región emergente y en constante crecimiento. El área tecnológica y de marketing son mercados en los que la zona esta tiene crecimientos sustanciales de 12% y de 3.7% en el año 2014.

Luego en el ámbito de la investigación de mercado Chile obtuvo un crecimiento para el año 2014 de 8.7%. Por otro lado el volumen de ventas de Chile en el sector de la investigación de mercado es de MM USD 136, esto sitúa a Chile en la 4ta posición en Latinoamérica, y en la posición 30 del ranking mundial. Por otra parte, del Top 40 del ranking Chile fue el quinto país con mayor crecimiento en la industria.

Lo anterior hace que sea interesante evaluar una empresa en el soporte de la investigación de mercado online a través de unas plataformas webs en Chile. La empresa Bullseye tendrá dos páginas webs, la primera donde interactuaran los clientes y podrán crear encuestas y estudios online mediante una plataforma auto asistida y, la segunda página, donde interactuara el panel de personas que contestaran los estudios creados por los consumidores, este grupo de contestadores obtendrá beneficios en forma de incentivos por cada encuesta que contesten o estudio que participen, estos recompensas constan de puntos pueden ser canjeados por distintos productos que ofrecerá la página. El recurso humano de Bullseye estará conformado por siete personas y se planea expandir a ocho al cuarto año.

En cuanto a los aspectos técnicos, este proyecto presenta todas las características necesarias para ser un proyecto factible, mostrando una financiación viable mostrando un VAN de [UF] 7,736 positivo una TIR de 103% y además es técnicamente realizable. Esta factibilidad y viabilidad no demandan una alta tecnología ni de circunstancias especiales excepcionales, lo cual aporta a su atractivo financiero.

Después de analizar financieramente todo el proyecto en un periodo de cinco años se determinó que la inversión inicial de [UF] 1,472 se ve ampliamente superada por las utilidades dentro del periodo estudiado con un VAN de [UF] 7,736. Esto permite obtener una recuperación del capital en un periodo de un año y seis meses. Además, se obtiene una TIR de



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA  
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS  
SANTIAGO – CHILE



103% superior a la TRMA de 15% y WACC de 12%. Estos resultados apoyan la hipótesis de que el proyecto es rentable.

Los análisis de sensibilidad tomaron en cuenta una variación en el número de estudios vendidos anualmente, el precio de dichos estudios, el porcentaje de los costos variables sobre los precios de venta y la tasa de descuento exigida por los inversionistas. En cuanto a la variación de los precios y el volumen de ventas el proyecto son iguales de sensibles y solo pueden contener una baja conjunta de 35%. En cuanto al cambio del costo variable, este puede subir de un 25% hasta un 51%, mientras que la tasa de descuento podría ser de un 200% y el proyecto aún tendría un VAN mayor a cero.

Después de realizar todos estos análisis y estudios es posible concluir que el proyecto de crear una empresa de distribución de estudios de mercado mediante una plataforma online con las características descritas, es factible de realizar, desde los puntos de vista del Mercado Técnico, Económico y Social, cumpliendo con todos los requisitos y condiciones esenciales para hacer de éste un proyecto viable.

## 7 Bibliografía

- Arechavala, R. (2013). *Capital Social y Emprendimiento Tecnológico en Latinoamérica: Redes y Alianzas en los Modelos de Negocio*. Mexico.
- Benassini. (2001). *Introducción a la Investigación de Mercados: Un Enfoque Para América Latina*. Pearson.
- Bravo, J. (1990). *El Marketing Mix: Concepto, Estrategia y Aplicaciones*. Madrid: Diaz de Santos S.A.
- Deutskens, E. (2004). *Response Rate and Response Quality of Internet Based Surveys: An experimental Study*. Maastrich, Holanda: Kluwer Academic Publishers.
- Economy Intelligence Unit. (2010). Recuperado el 15 de Octubre de 2015, de [http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/eiu\\_digital-economy-rankings-2010\\_final\\_web.pdf](http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/eiu_digital-economy-rankings-2010_final_web.pdf)
- Esomar. (2012). [www.esomar.org](http://www.esomar.org). Recuperado el 20 de Febrero de 2014, de <http://www.esomar.org/uploads/public/knowledge-and-standards/documents/28-Preguntas-para-ayudar-al-comprador-de-muestras-online.pdf>
- Esomar. (2013). *Global Market Research 2013*. Amsterdam, Holanda.
- Esomar. (2014). *Global Market Research 2014*. Amsterdam, Holanda.
- Esomar. (2015). *Global Market Research 2015*. Amsterdam, Holanda.
- Gobierno de Chile. (2013). [www.economia.gob.cl](http://www.economia.gob.cl). Recuperado el 15 de Octubre de 2013, de <http://www.economia.gob.cl/proyecto-de-ley-proteccion-datos-personales/>
- lab Chile. (2015). *Cifras del Mercado de Internet en Chile*. Santiago.
- lab Chile. (2015). *Informe Futuro Digital Latinoamérica*. Santiago.
- ISO. (2012). [www.iso.org](http://www.iso.org). Recuperado el 24 de Febrero de 2014, de [http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue\\_tc/catalogue\\_detail.htm?csnumber=53439](http://www.iso.org/iso/home/store/catalogue_tc/catalogue_detail.htm?csnumber=53439)
- Kinner, & Taylor. (1998). *Investigación de Mercados*. McGraw Hill.
- Kotler. (1994). *Dirección de Marketing del Milenio*. McGraw Hill.
- Llaurado, O. (2001). Netquest. Obtenido de [http://www.netquest.com/papers/trabajo\\_campo\\_online\\_ollaurado.pdf](http://www.netquest.com/papers/trabajo_campo_online_ollaurado.pdf)
- Malhotra, N. (1997). *Investigación de Mercados: Un Enfoque Practico*. Prentice Gall.
- Martínez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *La Elaboración del Plan Estratégico a Través del Cuadro de Mando Integral*. Diaz de Santos S.A.



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA  
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS  
SANTIAGO – CHILE



- Morales, D. (2013). Puro Marketing. Obtenido de <http://www.puromarketing.com/25/13386/funciona-realmente-publicidad-anuncio-facebook.html>
- Orozco, A. (1999). *Investigación de Mercado: Conceptos y Practica*. Colombia: Norma.
- Osterwalder, & Pigneur. (2009). *Business Model Generation*.
- Ponce Talacón, H. (2006). La Matriz FODA: Una Alternativa Para Realizar Diagnósticos y Determinar Estrategias de Intervención en las Organizaciones Productivas y Sociales. *Contribución a la Economía*.
- Swedberg, R. (2000). *Entrepreneurship, The Social Science View*. Estados Unidos: Oxford University Press.
- Trout, & Kivnin. (1996). *El Nuevo Posicionamiento*. Limusa.
- WageIndicator, F. (2016). [www.tusalarario.org](http://www.tusalarario.org). Recuperado el 16 de 4 de 2016, de Fundación WageIndicator: [www.tusalarario.org/chile/main/carrera/funcion-y-salario](http://www.tusalarario.org/chile/main/carrera/funcion-y-salario)
- Yany, J. N. (2001). *Investigación Integral de Mercados: Un Enfoque Para el Siglo XXI* (2da Edición ed.).



## 8 Anexos

### 8.1 Anexo 1: Distribución de las Ventas de Estudios de Mercado

| Porcentaje del Gasto por Método de Investigación |              |          |             |        |                |                    |                    |                    |             |             |                     |                    |                    |
|--------------------------------------------------|--------------|----------|-------------|--------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|-------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| País                                             | Cuantitativo |          |             |        |                |                    |                    |                    | Cualitativa |             |                     |                    |                    |
|                                                  | Correo       | Teléfono | Cara a Cara | Online | Trafico Online | Automático Digital | Otras Cualitativas | Total Cualitativas | Focus Group | Entrevistas | Cualitativas Online | Otras Cualitativas | Total Cualitativas |
| Alemania                                         | 3            | 30       | 20          | 31     | 3              | 2                  | 0                  | 89                 | 4           | 3           | 3                   | 0                  | 10                 |
| Australia                                        | 2            | 25       | 8           | 34     | 0              | 0                  | 0                  | 69                 | 14          | 7           | 2                   | 0                  | 23                 |
| Bangladesh                                       | 0            | 3        | 67          | 3      | 2              | 1                  | 0                  | 76                 | 17          | 4           | 0                   | 3                  | 24                 |
| Bélgica                                          | 1            | 7        | 7           | 17     | 2              | 21                 | 5                  | 60                 | 10          | 21          | 7                   | 2                  | 40                 |
| Bolivia                                          | 0            | 12       | 73          | 0      | 0              | 0                  | 0                  | 85                 | 11          | 4           | 0                   | 0                  | 15                 |
| Brasil                                           | 1            | 9        | 32          | 8      | 4              | 16                 | 0                  | 70                 | 16          | 6           | 5                   | 0                  | 27                 |
| Bulgaria                                         | 0            | 20       | 20          | 43     | 1              | 1                  | 0                  | 85                 | 6           | 6           | 2                   | 0                  | 14                 |
| Canada                                           | 6            | 24       | 3           | 38     | 0              | 1                  | 6                  | 78                 | 20          | 0           | 2                   | 0                  | 22                 |
| China                                            | 0            | 18       | 39          | 0      | 0              | 5                  | 16                 | 78                 | 15          | 5           | 0                   | 2                  | 22                 |
| Chipre                                           | 3            | 33       | 16          | 0      | 0              | 13                 | 0                  | 65                 | 26          | 4           | 0                   | 0                  | 30                 |
| Corea del Sur                                    | 1            | 14       | 39          | 17     | 2              | 4                  | 8                  | 85                 | 7           | 3           | 0                   | 3                  | 13                 |
| Croacia                                          | 3            | 26       | 29          | 11     | 1              | 0                  | 1                  | 71                 | 19          | 7           | 3                   | 0                  | 29                 |
| Ecuador                                          | 1            | 24       | 39          | 3      | 0              | 2                  | 0                  | 69                 | 17          | 11          | 0                   | 2                  | 30                 |
| Egipto                                           | 1            | 10       | 42          | 3      | 1              | 18                 | 0                  | 75                 | 11          | 5           | 1                   | 3                  | 20                 |
| El Salvador                                      | 0            | 21       | 44          | 4      | 1              | 2                  | 0                  | 72                 | 18          | 4           | 3                   | 0                  | 25                 |
| Eslovenia                                        | 2            | 23       | 24          | 12     | 21             | 4                  | 0                  | 86                 | 7           | 4           | 2                   | 0                  | 13                 |
| Estados Unidos                                   | 1            | 5        | 0           | 21     | 2              | 35                 | 4                  | 68                 | 16          | 2           | 1                   | 0                  | 19                 |
| Finlandia                                        | 10           | 24       | 8           | 32     | 6              | 8                  | 0                  | 88                 | 5           | 3           | 2                   | 1                  | 11                 |
| Francia                                          | 2            | 10       | 11          | 22     | 0              | 27                 | 3                  | 75                 | 5           | 2           | 2                   | 2                  | 11                 |
| GCC                                              | 0            | 13       | 60          | 2      | 4              | 0                  | 1                  | 80                 | 7           | 6           | 0                   | 3                  | 16                 |
| Grecia                                           | 0            | 21       | 21          | 1      | 0              | 38                 | 9                  | 90                 | 8           | 2           | 0                   | 0                  | 10                 |
| Guatemala                                        | 0            | 15       | 34          | 1      | 0              | 5                  | 0                  | 55                 | 17          | 11          | 1                   | 9                  | 38                 |
| Holanda                                          | 6            | 15       | 9           | 36     | 0              | 11                 | 13                 | 90                 | 0           | 0           | 0                   | 10                 | 10                 |
| Honduras                                         | 0            | 15       | 50          | 6      | 1              | 3                  | 0                  | 75                 | 15          | 4           | 2                   | 1                  | 22                 |
| Hong Kong                                        | 1            | 27       | 15          | 27     | 5              | 0                  | 0                  | 75                 | 15          | 4           | 1                   | 0                  | 20                 |
| Indonesia                                        | 0            | 6        | 55          | 2      | 5              | 21                 | 0                  | 89                 | 8           | 2           | 0                   | 0                  | 10                 |



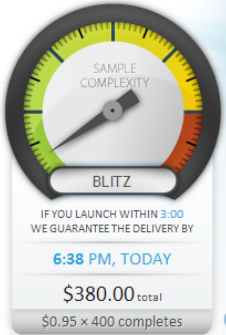
| Porcentaje del Gasto por Método de Investigación |              |           |             |           |                |                    |                    |                    |             |             |                     |                    |                    |
|--------------------------------------------------|--------------|-----------|-------------|-----------|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------|-------------|---------------------|--------------------|--------------------|
| País                                             | Cuantitativo |           |             |           |                |                    |                    |                    | Cualitativa |             |                     |                    |                    |
|                                                  | Correo       | Teléfono  | Cara a Cara | Online    | Trafico Online | Automático Digital | Otras Cualitativas | Total Cualitativas | Focus Group | Entrevistas | Cualitativas Online | Otras Cualitativas | Total Cualitativas |
| <b>Inglaterra</b>                                | 5            | 9         | 11          | 27        | 0              | 0                  | 15                 | <b>67</b>          | 0           | 0           | 0                   | 9                  | <b>9</b>           |
| <b>Irlanda</b>                                   | 5            | 20        | 20          | 5         | 5              | 5                  | 0                  | <b>60</b>          | 15          | 5           | 10                  | 0                  | <b>30</b>          |
| <b>Israel</b>                                    | 0            | 51        | 2           | 32        | 0              | 0                  | 0                  | <b>85</b>          | 0           | 0           | 0                   | 15                 | <b>15</b>          |
| <b>Italia</b>                                    | 1            | 14        | 16          | 9         | 0              | 42                 | 1                  | <b>83</b>          | 6           | 2           | 1                   | 0                  | <b>9</b>           |
| <b>Japón</b>                                     | 10           | 1         | 10          | 46        | 0              | 0                  | 19                 | <b>86</b>          | 8           | 4           | 1                   | 1                  | <b>14</b>          |
| <b>Malasia</b>                                   | 3            | 25        | 30          | 5         | 5              | 7                  | 0                  | <b>75</b>          | 15          | 3           | 2                   | 0                  | <b>20</b>          |
| <b>Nicaragua</b>                                 | 0            | 18        | 51          | 1         | 0              | 0                  | 0                  | <b>70</b>          | 19          | 5           | 1                   | 3                  | <b>28</b>          |
| <b>Nigeria</b>                                   | 0            | 5         | 48          | 7         | 0              | 2                  | 3                  | <b>65</b>          | 14          | 12          | 1                   | 3                  | <b>30</b>          |
| <b>Pakistán</b>                                  | 0            | 2         | 65          | 0         | 0              | 15                 | 0                  | <b>82</b>          | 12          | 4           | 0                   | 0                  | <b>16</b>          |
| <b>Panamá</b>                                    | 2            | 22        | 26          | 9         | 0              | 13                 | 0                  | <b>70</b>          | 18          | 5           | 2                   | 0                  | <b>25</b>          |
| <b>Perú</b>                                      | 0            | 27        | 34          | 4         | 4              | 5                  | 0                  | <b>74</b>          | 15          | 4           | 1                   | 2                  | <b>22</b>          |
| <b>Polonia</b>                                   | 1            | 12        | 35          | 6         | 6              | 17                 | 7                  | <b>84</b>          | 9           | 3           | 1                   | 1                  | <b>14</b>          |
| <b>Portugal</b>                                  | 3            | 16        | 16          | 8         | 1              | 32                 | 4                  | <b>80</b>          | 11          | 6           | 1                   | 0                  | <b>18</b>          |
| <b>Republica Checa</b>                           | 1            | 16        | 30          | 22        | 9              | 5                  | 5                  | <b>88</b>          | 7           | 3           | 1                   | 0                  | <b>11</b>          |
| <b>Romania</b>                                   | 0            | 20        | 46          | 8         | 1              | 9                  | 0                  | <b>84</b>          | 8           | 5           | 1                   | 0                  | <b>14</b>          |
| <b>Rusia</b>                                     | 0            | 21        | 19          | 14        | 2              | 15                 | 3                  | <b>74</b>          | 13          | 5           | 2                   | 3                  | <b>23</b>          |
| <b>Singapur</b>                                  | 0            | 20        | 10          | 25        | 5              | 10                 | 0                  | <b>70</b>          | 13          | 7           | 5                   | 0                  | <b>25</b>          |
| <b>Sri Lanka</b>                                 | 1            | 10        | 65          | 2         | 2              | 0                  | 0                  | <b>80</b>          | 12          | 3           | 0                   | 0                  | <b>15</b>          |
| <b>Sudáfrica</b>                                 | 0            | 13        | 49          | 1         | 5              | 18                 | 2                  | <b>88</b>          | 5           | 2           | 0                   | 2                  | <b>9</b>           |
| <b>Suecia</b>                                    | 12           | 19        | 6           | 38        | 7              | 4                  | 0                  | <b>86</b>          | 5           | 3           | 4                   | 0                  | <b>12</b>          |
| <b>Suiza</b>                                     | 3            | 40        | 21          | 21        | 0              | 0                  | 0                  | <b>85</b>          | 5           | 3           | 0                   | 2                  | <b>10</b>          |
| <b>Taiwán</b>                                    | 5            | 15        | 28          | 5         | 2              | 15                 | 0                  | <b>70</b>          | 18          | 7           | 0                   | 0                  | <b>25</b>          |
| <b>Turquía</b>                                   | 0            | 20        | 56          | 5         | 0              | 7                  | 0                  | <b>88</b>          | 7           | 2           | 0                   | 1                  | <b>10</b>          |
| <b>Ucrania</b>                                   | 2            | 8         | 33          | 5         | 2              | 11                 | 15                 | <b>76</b>          | 6           | 5           | 2                   | 3                  | <b>16</b>          |
| <b>Vietnam</b>                                   | 1            | 4         | 68          | 5         | 1              | 1                  | 0                  | <b>80</b>          | 11          | 5           | 1                   | 1                  | <b>18</b>          |
| <b>Total Global</b>                              | <b>3</b>     | <b>13</b> | <b>12</b>   | <b>27</b> | <b>1</b>       | <b>15</b>          | <b>7</b>           | <b>78</b>          | <b>12</b>   | <b>2</b>    | <b>1</b>            | <b>2</b>           | <b>17</b>          |

## 8.2 Anexo 2: Herramienta de Encuestas de la Competencia

### 8.2.1 Ask Your Target Market

Se muestran las herramientas DIY de la empresa

#### 8.2.1.1 Selección Demográfica



NEED RESULTS SOONER?

SELECTED FILTERS:

Country: United States

ORDER OPTIONS:

Completes: 400 completes

CLEAR ALL FILTERS

### DEFINE YOUR TARGET MARKET

Type your desired Survey Title 100 (visible to respondents)

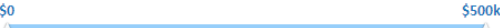
Source of survey takers: ☒ Our respondents (20+MM) ☐ Your own list 

Country: United States (EN, SP) Language: English

Psychographics:  Add Prequalification Question

Gender: Both  OFF

Age Range: 18  65+  OFF

Household Income: \$0  \$500k+  OFF

Ethnicity/Race: All 

Education: All 

Employment Status: All 

Career: All 

Relationship Status: All   OFF

Parental status: All 

Location: Select state  OFF

Add all  
+Midwest | +NorthEast | +West | +South  
Or to add states one by one, select them from the dropdown box above

No specific location of respondents selected. To narrow your target audience select a state from the dropdown box.

Number of Completes:  400 

Directional Statistically Reliable High Resolution

WRITE SURVEY >>



### 8.2.1.2 Herramienta de Creación de Encuestas

<<EDIT TARGET

IF YOU LAUNCH WITHIN 3:00  
WE GUARANTEE THE DELIVERY BY  
**6:40 PM, TODAY**

NEED RESULTS SOONER?

\$380.00 total  
\$0.95 x 400 completes

Undo/Redo

drag and drop

QUICK PREVIEW

## EDIT YOUR SURVEY

Asdasd EDIT TITLE (visible to respondents)

+ Add Prequalification Question

1. Question120

1. Answer90

2. Answer90

+ Add Third Answer (5 left)

2. Question120

1. Answer90

2. Answer90

+ Add Third Answer (5 left)

3. Question120

1. Answer90

2. Answer90

+ Add Third Answer (5 left)

+ Add Fourth Question (22 left)

Randomize answers: ?



### 8.3 Anexo 3: Costos Fijos – Cuentas y Remuneraciones

#### 8.3.1 Cuentas por Pagar de la Empresa

|                            | Costo<br>por Mes | Costo<br>por Año |
|----------------------------|------------------|------------------|
| Arriendo                   | 35               | 420              |
| Servicios Básicos          | 5                | 60               |
| Telefonía                  | 7                | 84               |
| Internet                   | 2                | 24               |
| Página Web Manejo Integral | 1                | 12               |
| Servidores                 | 7                | 84               |
| Insumos Oficina            | 3                | 36               |
| Publicidad                 | 6                | 72               |
| Costos Referidos           | 6                | 72               |
| Otros                      | 7                | 86               |
| <b>Total</b>               |                  | <b>950</b>       |

#### 8.3.2 Remuneraciones Empleados por Fase

|                                      | Fase I (1 a 3 años)      |                        | Fase II (4 a 5 años)     |                        |
|--------------------------------------|--------------------------|------------------------|--------------------------|------------------------|
|                                      | Costo<br>Mensual<br>[UF] | Costo<br>Anual<br>[UF] | Costo<br>Mensual<br>[UF] | Costo<br>Anual<br>[UF] |
| Gerente general                      | 60                       | 720                    | 80                       | 960                    |
| Gerente de ventas y marketing        | 60                       | 720                    | 75                       | 900                    |
| Gerente de tecnología                | 60                       | 720                    | 75                       | 900                    |
| Secretaria                           | 18                       | 216                    | 22                       | 264                    |
| Programador                          | 35                       | 420                    | 40                       | 480                    |
| Contador externo                     | 25                       | 300                    | 30                       | 360                    |
| Abogado externo                      | 25                       | 300                    | 30                       | 360                    |
| Gerente de administración y finanzas | -                        | -                      | 75                       | 900                    |
| <b>Total</b>                         |                          | <b>3396</b>            |                          | <b>5124</b>            |



UNIVERSIDAD TÉCNICA  
FEDERICO SANTA MARÍA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA  
DEPARTAMENTO DE INDUSTRIAS  
SANTIAGO – CHILE

