UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSTGRADO

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE
NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACION DE UNA
EMPRESA DE CONSULTORIA CORPORATIVA EN GESTION
DE REDES SOCIALES.

TESIS PRESENTADA POR

BEGAZO VILLANUEVA, RICARDO ALONSO

GOMEZ-BARRIOS BACIGALUPO, MARIA CLAUDIA

LOPEZ ROMERO, BERISA

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Negocios tiene por objetivo evaluar la factibilidad de la implementación de una empresa de consultoría corporativa en gestión de redes sociales para empresas de consumo masivo. Nuestra propuesta de valor se diferencia en dar un servicio especializado de desarrollo, implementación y soporte en redes sociales que va de la mano con las estrategias de marketing y de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) de sus clientes, además de brindar información oportuna y relevante para los clientes.

Esta propuesta es factible gracias a un conjunto de factores externos e internos analizados en el presente trabajo.

Entre los factores externos que facilitan la implementación de ésta iniciativa resaltan: el crecimiento acelerado de usuarios con acceso a internet, por ende existe un gran numero de usuarios en redes sociales, siendo este un medio de comunicación mas económico, bidireccional y efectivo, lo cual obliga a las empresas a reorientar sus estrategias de comunicación y de marketing para no perder presencia y participación de mercado. Como consecuencia, el índice de crecimiento promedio de la inversión nacional en publicidad en medios digitales se ha incrementado ampliamente, en comparación con el índice de crecimiento en los medios tradicionales de comunicación.

Por lo tanto, se vuelve una plaza atractiva para posicionar la marca de las empresas y una oportunidad de negocio para ayudar a las mismas a conseguir este objetivo.

Otro factor externo, es la creciente importancia que los consumidores le dan actualmente a lo que hay detrás de una marca. Por otro lado, las redes sociales han acortado distancias entre el consumidor y las empresas, haciendo transparente el comportamiento real de las mismas. Es por ello, que la RSE hoy en día tiene mayor relevancia y es de vital importancia, no solo poseer un plan de RSE si no además difundirlo a la sociedad, haciendo especial énfasis en sus consumidores.

Entre los factores internos, los de mayor importancia son: tecnología brindada a los clientes para el monitoreo de la información relevante, capacitación continua del personal operativo y la estructura flexible de la organización.

Con los factores anteriormente considerados, la viabilidad financiera de la propuesta de negocio satisface las exigencias de rentabilidad de los accionistas. Así el VAN asciende a S/.250,105.46 y la TIR alcanza el 35% en un periodo de 5 años de evaluación.

INDICE

CAPITULO 1 OBJETIVOS Y JUSTIFICACION	1
1.1 Objetivo General	1
1.2 Objetivos Específicos	1
1.3 Objetivos Específicos del Proyecto de Negocio	2
1.4 Justificación	2
CAPITULO 2 LA EMPRESA	14
2.1 Naturaleza del negocio	14
2.2 Visión	15
2.3 Misión	15
2.4 Valores	15
CAPITULO 3 DEFINICION DEL CONCEPTO DE NEGOCIO	17
3.1 Marco Teórico	17
3.2 Estudios que demuestran las ventajas del uso de las redes sociales en las organizaciones	18
3.3 Estrategias Genéricas de Michael Porter	24
3.4 Definición del servicio	25
CAPITULO 4 ANALISIS DEL ENTORNO	30
4.1 Entorno Internacional	30
4.2 Entorno local	31
CAPITULO 5 ANALISIS DEL SECTOR	47

5.1	Definición del sector	47
5.2	Análisis de las Fuerzas de Porter	49
5.3	Análisis de los competidores - Estrategia de las cuatro "P"	53
CAPITULO 6 ANALISIS Y DEFINICION DEL MERCADO		60
6.1	Segmentación	60
6.2	Propuesta de la oferta de valor (concepto)	61
6.3	Posicionamiento	63
6.4	Mercado Total	64
CAPITULO 7 ANALISIS INTERNO		69
7.1	Cadena de Valor	69
7.2	Actividades primarias	69
7.3	Actividades de Apoyo	71
CAPITULO 8 PLAN DE MARKETING		73
8.1	Producto: Para Empresas de Consumo Masivo	73
8.2	Marca	76
8.3	Precio	76
8.4	Publicidad offline y online	77
8.5	Fuerza de Ventas	79
CAPITULO 9 PLAN DE OPERACIONES		82
9.1	Mapa de procesos generales	82
9.2	Local de funcionamiento de la empresa	92
9.3	Estructura de organización	92

CAPITULO 10 ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO	104
10.1 Horizonte de evaluación	104
10.2 Presupuestos	105
10.3 Depreciación y Amortización	113
10.4 Estado de resultados proyectados	115
10.5 Punto de equilibrio	116
10.6 Criterios para elaborar los flujos proyectados	117
10.7 Flujo de Caja Libre Proyectado	121
10.8 Indicadores de rentabilidad	122
10.9 Análisis de sensibilidad	123
CONCLUSIONES	126
RECOMENDACIONES	128
ANEXOS	129
Anexo 1 Acuerdo de Confidencialidad	130
Anexo 2 Ejemplo de Plantilla de Calendario de Contenidos	139
Anexo 3 Dispositivos para el Monitoreo y Análisis de Datos	140
Anexo 4 Plano de Oficina	142
Anexo 5 Estado de Ganancias y Pérdidas Detallado	143
Anexo 6 Flujo de Caja Libre y Financiero Detallado	144
Anexo 7 Cálculo de Depreciación Detallado	145
Anexo 8 Cálculo CPPC – Otras Empresas del Sector	146
BIBLIOGRAFIA	149

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1 - Población de Internet (en Millones)	5
Cuadro 2 – Sitios de Redes Sociales	6
Cuadro 3 – Ha visto publicidad en la Red Social Por ámbito (%)	7
Cuadro 4 – Ha entrado a ver más detalle de la Publicidad	8
Cuadro 5 – Top 10 Mercados que más utilizan Redes Sociales	9
Cuadro 6 – PMI: Principales Economías del Mundo 1/ (puntos)	30
Cuadro 7 – Perú: Evolución de la Incidencia de la Pobreza Total	32
Cuadro 8 – Perú: Hogares con acceso a servicios y bienes TIC	33
Cuadro 9 – Perú: Hogares con acceso a servicios y bienes TIC	34
Cuadro 10 – Variación Porcentual del PBI por Persona Empleada	36
Cuadro 11 – PBI según sectores económicos	37
Cuadro 12 – Perú: Evolución del Gasto Real Promedio per Cápita	39
Cuadro 13 – Perú: Gasto de Consumo Final Privado 1994-2010	41
Cuadro 14 – Confianza del Consumidor según NSE	42
Cuadro 15 – Índice de Expectativa de la Economía a 3 meses	43
Cuadro 16 – Índice de Órdenes de compra respecto al mes anterior	43
Cuadro 17 – Índice de Inventarios respecto al mes anterior	44
Cuadro 18 – Índice de Venta respecto al mes anterior	44
Cuadro 19 – Índices de Confianza Empresarial 2009-2012	45
Cuadro 20 – Rubro de Servicios	47
Cuadro 21 – Fuerzas de Porter	50
Cuadro 22 - Inversiones Publicitarias de los Medios a Nivel Nacional	65
Cuadro 23 - Inversiones Publicitarias por Tipo de Medio	66
Cuadro 24 - Inversiones Publicitarias con Mayor Crecimiento	67

Cuadro 25 – Cadena de Valor	69
Cuadro 26 – Logo StarMedia	78

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Inversión Publicitaria de 14 Principales Líneas	4
Tabla 2 - Inversión Publicitaria de 14 Principales Anunciantes	4
Tabla 3 – Perú Población en Hogares con Internet	9
Tabla 4 – Comparativo: Confianza en los Medios	11
Tabla 5 – Sector Empresarial: Comparativo 2008 – 2011	12
Tabla 6 – Comparativo Lima – Interior y desagregado por sector	13
Tabla 7 – Razones de Empresas para tener un perfil en Facebook	21
Tabla 8 –Resumen y Descripción de los Servicios	26
Tabla 9 –Ingreso Promedio Real per cápita	38
Tabla 10 – Perú: Gasto Real Promedio per cápita	40
Tabla 11 – Subsector Servicios Prestados a Empresas	48
Tabla 12 – Inversión promedio en publicidad en dólares	49
Tabla 13 – Precios de mercados, cotizaciones	55
Tabla 14 – Demanda Anual de Número de Cuentas	106
Tabla 15 – Precio de Venta Unitario Mensual del Servicio	107
Tabla 16 – Ingresos Anuales Totales	108
Tabla 17 – Costo de Ventas Unitario de Implementación	108
Tabla 18 – Costo de Ventas Unitario por Soporte Mensual	109
Tabla 19 – Costo de Ventas Total por Año	109
Tabla 20 – Incremento de Cuentas Primer Año	110
Tabla 21 – Gastos Mensuales de Administración	110
Tabla 22 – Gastos Mensuales de Ventas	111
Tabla 23 – Inversiones	112
Tabla 24 – Capital de Trabajo	113

Tabla 25 – Depreciación Anual	114
Tabla 26 – Depreciación Anual en Quinto Año	115
Tabla 27 – Estado de Ganancias y Perdidas Anual Proyectado	116
Tabla 28 – Punto de Equilibrio	117
Tabla 29 – Inversión Inicial Detallada	117
Tabla 30 – Préstamo y Cálculo de Cuota Mensual	118
Tabla 31 – Empresa de Referencia	119
Tabla 32 – Cálculo del Beta del Negocio	119
Tabla 33 – Cálculo CPPC, Método CAPM	119
Tabla 34 – Cálculo TIR de Préstamo	120
Tabla 35 – Cálculo CPPC, Método Directo	121
Tabla 36 – Flujo de Caja Anual Proyectado	121
Tabla 37 – Indicadores de Rentabilidad	122
Tabla 38 – Análisis de Sensibilidad	124

INTRODUCCION

El objetivo de la presente tesis es evaluar la implementación y viabilidad financiera de una empresa de consultoría corporativa en gestión de redes sociales para empresas de consumo masivo.

Con este objetivo, se realizará un análisis del entorno y planteamiento de modelo de negocio, considerando factores externos e internos claves para el éxito del mismo.

A continuación se hará una evaluación de los posibles competidores y de los clientes potenciales, así como las necesidades y requerimientos actuales. Con ello, se planteará las características de la organización que permitan cubrir las expectativas de los clientes y el mercado.

Finalmente, se realizará paso a paso el plan de negocios anteriormente descritos.

CAPITULO 1

OBJETIVOS Y JUSTIFICACION

1.1 Objetivo General

Evaluar la viabilidad de una empresa dedicada a la generación e implementación de estrategias participativas en redes sociales, generando valor para nuestros clientes.

1.2 Objetivos Específicos

- Identificar el mercado potencial de empresas de consumo masivo y sus necesidades.
- Analizar las variables del entorno para poder crear estrategias y viabilizar la implementación del negocio.
- Identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del negocio y las acciones que permitan mitigar posibles riesgos empresariales.
- Definir y plantear el modelo de negocio acorde con el mercado objetivo.
- Plantear los servicios más adecuados que cubran las necesidades de nuestro mercado objetivo.
- Identificar los recursos necesarios para garantizar la sostenibilidad de la operación.
- Evaluar la viabilidad financiera y económica de la empresa.

1.3 Objetivos Específicos del Proyecto de Negocio

- Incorporar a 10 potenciales cuentas de empresas de consumo masivo que no cuenten con perfil en redes sociales, en un periodo de 1 año.
- Capturar el 10% del mercado de empresas de consumo masivo que poseen presencia en redes sociales.
- Mantener una rentabilidad promedio anual del negocio de 14%.
- Lograr un crecimiento anual del 6.5% respecto al año anterior.

1.4 Justificación

A continuación se analizaran factores importantes que crean un contexto favorable para la creación de una empresa de Social Media como la que proponemos en el presente plan de negocio.

El mayor uso de internet y en especial de las redes sociales presenta una oportunidad y hasta obligación a las empresas de cambiar su forma de trabajar para no perder cuota de mercado y ceder espacio a los competidores. Solamente en el último año, los nuevos usuarios de internet en el Perú aumentaron en 600mil personas, lo que representa un crecimiento del 15% anual y se espera que siga creciendo año a año.

La población de usuarios limeños en redes sociales representa el 64% de los internautas, cifra que ha aumentado en 11% respecto al año 2010. Según el estudio de Ipsos Apoyo, en el caso de la Región Norte el 69% de los internautas cuenta con alguna red social, en el caso del Oriente es el 60%, seguido por Sur y Centro del 47% y 39%,

respectivamente. El 25% de los internautas antes mencionados se han hecho “Fan” en la página de alguna empresa que ofrece sus productos/servicios, el 60% afirma haber visto publicidad en la red y el 30% entró a ver detalle de ella.

1.4.1 Crecimiento de la inversión publicitaria en el Perú

La inversión publicitaria en el 2012 se estima que seguirá guardando relación con el crecimiento del PBI y teniendo un crecimiento entre el 10% y 12% con respecto al 2012. La inversión publicitaria real estaría entre \$729,000,000 y \$750,000,000, luego que el año 2011 alcanzo alrededor de los \$663,000,000, según la información de Métrica.

Podemos observar que las líneas de consumo masivo son las que presentan en su mayoría crecimiento de hasta el 50% en publicidad televisiva en las 14 líneas principales, tal como se detalla en la Tabla 1 y 5751% de crecimiento en caso de telefonía en tarifa impresa respecto al año 2011, tal como se detalla en la Tabla 2.

Tabla 1 - Inversión Publicitaria de 14 Principales Líneas

Televisión (en segundos) Enero – Noviembre

Líneas	Inversión 2011	Inversión 2010	% Crec.
Shampoo	2'199,962	1'706,454	29
Telemarketing- ringtones-esoter.	2'254,631	1'890,985	19
Detergentes	1'657,572	1'721,887	4
Autoservicios-Supermercados	1'349,460	1'113,879	21
Cervezas	2'421,500	2'803,311	-14
Bancos	2'880,902	3'298,139	-13
Almacenes	1'357,222	1'206,184	13
Analgésicos y antigripales	1'153,222	878,473	31
Telefonía	2'290,759	1'527,039	50
Televentas	812,483	850,452	-4
Lácteos	1'216,623	1'159,976	5
Bebidas gaseosas	1'120,953	1'197,284	-6
Galletas	832,833	658,955	26
Cremas-loción dermatológicas	507,857	445,030	14

Los periodos considerados son enero-noviembre 2010 y 2011

Fuente: MEDIA CHECK S.A.C. Elaboración: METRICA

Tabla 2 - Inversión Publicitaria de 14 Principales Anunciantes

A tarifa impresa en \$ Enero – Noviembre

Empresas	Inversión 2011	Inversión 2010	% Crec.
Autoservicios-supermercados/ Plaza Vea	32'447,851	23'584,733	38
Telefonía/Movistar	37'329,832	637,956	5751
Shampoo/Head & Shoulders	29'280,031	19'930,249	47
Televentas/Quality Products	24'338,443	21'700,635	12
Telefonía (Tarjetas-prepago) Movistar	28'201,419	31'227,543	-10
Autoservicios-supermercados/ Metro	24'658,395	14'034,412	76
Bebidas gaseosas/Coca Cola	22'135,996	15'007,600	47
Detergente /Ariel	19'569,969	23'916,119	-18
Telefonía/Claro	22'147,333	18'612,440	19
Telefonía (Celulares)/Claro	23'562,978	27,125,382	-13
Cervezas/Cristal	21'757,754	18'694,438	16
Farmacias boticas/Inkafarma	19'687,736	15'681,096	26
Bancos/Bco. de Crédito	22'143,036	18'487,709	20
Shampoo/Clear	17'045,038	5'381,429	223

Los periodos considerados son enero-noviembre 2010 y 2011

Fuente: MEDIA CHECK S.A.C. Elaboración: METRICA

1.4.2 Crecimiento de la población Web en el Perú

La población de Internet de Perú en Hogar y Trabajo aumentó un 15% durante el último año, traducándose en 600 mil nuevos usuarios. En el cuadro 1 se hace un comparativo respecto a Enero 2011 y 2012.

Cuadro 1 - Población de Internet (en Millones)

Fuente: ComScore Media Metrix. Enero 2011 y Enero 2012

Es por ello, que podemos concluir que en el Perú se está dando un crecimiento acelerado de la población con acceso a internet, lo cual genera una oportunidad de acercamiento a este mercado, a través de este nuevo medio de comunicación.

1.4.3 Alto crecimiento de uso de redes sociales en el Perú y a nivel mundial

Las redes sociales alcanzan un uso del 96% de la población web de Perú, tasas similares de penetración pueden encontrarse en el resto de América, estando en primer lugar Norteamérica con un 99% de alcance, tal como se muestra en el cuadro 2.

Cuadro 2 – Sitios de Redes Sociales

Fuente: ComScore Media Metrix. Enero 2012

1.4.4 Percepción de la Publicidad en redes sociales

Cuadro 3 – Ha visto publicidad en la Red Social Por ámbito (%)
¿Usted ha visto publicidad en la red o redes sociales que usa?

Fuente: Ipsos Apoyo, Perfil de usuario en redes sociales 2011

Como se observa en el cuadro 3, el 59% de los encuestados ha visto publicidad en las redes sociales que utiliza; lo cual representa una base significativa de usuarios que si ven publicidad en redes sociales, y representa una nueva oportunidad para los anunciantes de acceder a sus clientes y a sus potenciales consumidores.

Como refuerzo de lo anteriormente mencionado, en el cuadro 4 se muestra que el 54% de los encuestados ha buscado mayor detalle de lo mostrado en la publicidad, haciendo *click* y buscando información detallada; mostrando que las redes sociales son un canal de vinculación hacia los anunciantes.

Cuadro 4 – Ha entrado a ver más detalle de la Publicidad
¿Alguna vez ha hecho click en la publicidad para ir a otro vínculo y
muestre más detalle?

Fuente: Ipsos Apoyo, Perfil de usuario en redes sociales 2011

1.4.5 Crecimiento de la población en hogares con internet

Al año 2010, el 14% de la población del país tenía acceso a internet, lo que significó un incremento importante en comparación al 2001, cuando sólo el 0.5% de la población contaba con esa tecnología, tal como se muestra en la Tabla 3. El crecimiento mayor se encuentra en Lima Metropolitana, en las áreas urbanas y la región natural Costa.

Tabla 3 – Perú Población en Hogares con Internet
(% respecto del total de población)

Ámbitos geográficos	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Total	0.5	0.8	1.4	2.1	3.6	4.9	7.0	8.8	11.4	14.0
Lima Metropolitana 1/	1.3	2.0	4.1	5.9	9.6	12.6	15.5	18.9	24.2	27.8
Resto del país	0.1	0.2	0.2	0.5	1.0	1.6	3.3	4.4	5.7	7.8
Área de residencia										
Urbana	0.7	1.1	2.0	3.0	5.1	6.9	9.7	12.1	15.5	18.9
Rural	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.3
Región Natural										
Costa	0.8	1.3	2.4	3.7	3.7	8.2	11.2	13.8	17.6	21.4
Sierra	0.0	0.2	0.2	0.3	0.3	1.1	2.5	3.3	4.8	6.0
Selva	0.1	0.2	0.1	0.2	0.2	1.0	1.3	2.2	2.3	3.4

1/Comprende Provincia de Lima y Provincia Constitucional del Callao

Fuente: MEDIA CHECK S.A.C. Elaboración: METRICA

1.4.6 Mercados internacionales que más utilizan redes sociales

En el cuadro 5 podemos observar que Perú se encuentra en la posición Nro. 8 de los países que más utilizan redes sociales en el mundo, lo cual representa una oportunidad para las empresas de acceder a nuevos mercados.

Cuadro 5 – Top 10 Mercados que más utilizan Redes Sociales

Fuente: ComScore Elaboración: METRICA

1.4.7 Efectividad del internet versus los medios de comunicación tradicionales

En el 2011, la inversión total en publicidad en el país llegó a cerca de \$595,000,000, según CPI. La mayor inversión fue hecha en los canales tradicionales de comunicación, como son la televisión y radio entre otros.

La inversión en publicidad digital fue menor respecto a los canales tradicionales ascendiendo a \$24,300,000 siendo el crecimiento respecto al año anterior del 37%, la mayor registrada en los últimos años. Este es explicado debido a la mayor penetración de internet y a una mayor audiencia en la red.

La televisión es el medio de comunicación de mayor consumo por los peruanos de todas las edades, niveles socioeconómicos y ciudades. Asimismo, el internet se ubica es el tercer lugar de medios de comunicación más utilizados. Sin embargo, la televisión no es el medio de comunicación que cuenta con la mayor confianza de los usuarios. Conforme a lo mostrado en la Tabla 4, la televisión se encuentra en el tercer lugar en la confianza de los usuarios, siendo el internet el primero, seguida por la radio.

Tabla 4 – Comparativo: Confianza en los Medios

	Mucho	Bastante	Poco	Nada	No sabe	No contesta	Índice
Internet	6.2	54.8	38.9	0.0	0.0	0.0	55.7
Radio	5.3	28.9	62.7	2.9	0.2	0.0	46.5
Televisión	4.8	19.4	73.5	1.9	0.0	0.4	42.3
Revista	3.1	19.3	72.0	4.9	0.5	0.2	40.2
Diario	2.3	13.2	80.1	4.3	0.0	0.1	37.8

Índice: Mucho 1; Bastante 0.666; Poco 0.333; Nada 0. No incluye "no sabe" y "no contesta".

Fuente: Universidad de Lima, V Encuesta Anual sobre Medios de Comunicación y Política

El tiempo que cada usuario destina al consumo de radio y televisión está aún por encima del uso de internet, aunque la interacción entre las empresas y los consumidores es mayor a través de las redes sociales.

Los consumidores actualmente se conectan con las marcas de diferentes formas, frecuentemente a través de las redes sociales, las cuales no se encuentran bajo el control de los fabricantes y distribuidores, esto significa que las estrategias de mercadeo deben de ser rediseñadas para estar acorde con las expectativas del consumidor.

1.4.8 La importancia de la Responsabilidad Social Empresarial en el país

Al indagar por una serie de criterios que intervienen al momento de evaluar el liderazgo de una empresa en la sociedad observamos que el concepto de responsabilidad social empresarial (RSE), juega un papel importante en la elección.

Según la tabla 5, podemos observar que según la opinión pública en el año 2011, unos de los conceptos que los entrevistados consideran importante resaltan el proteger el medio ambiente con 24% y ayudar a la comunidad 33%, siendo relevante para toda empresa de consumo masivo el prestigio, la imagen y liderazgo que presenta a sus consumidores.

Tabla 5 – Sector Empresarial: Comparativo 2008 – 2011
Comparado con Opinión Pública 2011 y Líderes de Opinión 2010

	SECTOR EMPRESARIAL				OPINION PUBLICA 2011	OPINION PUBLICA 2010
	2011	2010	2009	2008		
Ofrecer productos /servicios de calidad	40%	49%	41%	40%	22%	42%
Ser rentable	37%	34%	41%	39%	9%	18%
Ser eficiente	30%	27%	31%	31%	15%	34%
Generar empleo	29%	26%	28%	25%	54%	33%
Pagar bien / tratar bien a su personal	29%	22%	20%	25%	45%	26%
Brindar una buena atención a sus clientes	26%	27%	27%	28%	26%	18%
Tener solidez financiera	25%	27%	26%	30%	12%	10%
Ser honesta / pagar impuestos	25%	23%	23%	24%	24%	34%
Ser creativa e innovadora	22%	22%	26%	20%	10%	33%
Proteger el medio ambiente	13%	20%	15%	18%	24%	25%
Tener tecnología moderna	13%	12%	13%	12%	18%	14%
Ayudar a la comunidad	10%	10%	9%	8%	33%	14%

Fuente: Ipsos APOYO 2011

En la tabla 6, se puede observar que en el sector Comercio, Servicios e Industria el *Generar bienestar a la comunidad y al país*, es el factor con mayor importancia para los tres sectores.

Tabla 6 – Comparativo Lima – Interior y desagregado por sector
Comparativo con Opinión Pública 2011 – Liderazgo Empresarial

	TOTAL 2011	LIMA	INTERIOR	COMERCIO	SERVICIOS	INDUSTRIA	OPINION PUBLICA 2011
Generar bienestar a la comunidad y al país / mejorar la calidad de vida de los ciudadanos / estar comprometidas	86%	89%	79%	84%	90%	85%	61%
Cuidar el medio ambiente (naturaleza, animales)	46%	52%	31%	43%	44%	52%	29%
Brindar un buen servicio / Servicio de calidad / productos de calidad	33%	28%	47%	42%	26%	30%	30%
Brindar un buen trato / atención a los empleados / clientes	26%	30%	17%	26%	26%	27%	28%
Generar empleo	26%	23%	32%	22%	22%	34%	45%
No generar daños o perjudicar a la población	24%	29%	11%	21%	26%	25%	21v
Mejorar la actividad económica	13%	10%	21%	13%	17%	8%	13%
Crear colegios / Incentivar la educación	9%	10%	8%	9%	10%	8%	17%

Fuente: Ipsos APOYO 2011

CAPITULO 2

LA EMPRESA

2.1 Naturaleza del negocio

El plan de negocios que se realizará a continuación, es el de una empresa dedicada a dar el servicio de manejo de redes sociales o social media a corporaciones que necesiten tener presencia en estas.

Para lograr el objetivo del negocio, se buscará generar estrategias de inclusión activa de marcas o productos en entornos sociales a través de contenidos relevantes relacionados con su identidad, posicionamiento y personalidad, motivando la participación, el dialogo, la captación de usuarios influyentes y la construcción de vínculos que perduren.

Al tratarse de una empresa orientada a dar servicios a otras empresas, es necesario saber y entender los requerimientos del cliente para poder comprender todo lo relacionado a sus necesidades y así poder ofrecer nuestros servicios. Además, es muy importante estudiar el mercado y conocer a la competencia, así como evaluar la clase de servicios que estos brindan a sus clientes. Solo así podremos determinar si este plan de negocios será exitoso.

En este negocio se requiere de mucha creatividad, conocimiento de las tendencias, planificación e innovación. Además, es muy importante, debido a la naturaleza de esta empresa, la cantidad y calidad de

personal que esta tendrá, ya que al ser de servicios, lo más importante son las personas que lo brindan.

2.2 Visión

Ser reconocidos por nuestros clientes como socios estratégicos para la generación de valor a través del manejo de redes sociales.

2.3 Misión

Nuestra misión es gestionar la presencia de las marcas de los clientes en las redes sociales buscando mejorar la rentabilidad que estas significan para sus respectivas empresas y buscando una relación en armonía con la sociedad.

2.4 Valores

2.4.1 Vocación de Servicio

Ya que se trata de una empresa de servicios, este valor es el más importante para nuestra empresa. Todos nuestros trabajadores deben tener una vocación de servicios para con los clientes y entre ellos mismos, para poder brindar la mejor atención.

2.4.2 Innovación

Debido al rubro en el que nos desarrollaremos, la innovación es un valor clave y diferencial. Ser innovador para nosotros significa brindar verdaderos cambios en la concepción del servicio, llenando o creando necesidades nuevas o aspiraciones diferentes a los consumidores de nuestros clientes.

2.4.3 Proactividad

Esta es una clara característica de los Empresarios de éxito, ser proactivo significa tomar acción sobre las oportunidades que se nos presentan a diario; prever, intuir, y actuar de manera positiva sobre todos los problemas que puedan ocurrir en el Negocio, uno debe ser capaz de reaccionar instantáneamente y de forma eficaz, en todas o en casi todas las situaciones que puedan surgir.

2.4.4 Responsabilidad

Cuando se inicia un Negocio se adquieren un sinnúmero de responsabilidades, tanto de índole personales como de índole Social; El concepto de la Responsabilidad es entender que se deben respetar una serie de lineamientos y reglas, además de contribuir en el crecimiento y la armonía del entorno en el que nos desenvolvemos y en las personas con las que interactuamos.

2.4.5 Trabajo en Equipo

Consideramos que es importante el trabajar en equipo porque implica compromiso y permite lograr la estrategia y alcanzar metas comunes. Un equipo es un conjunto de personas que se organiza de una forma determinada, para lograr un objetivo en común.

CAPITULO 3

DEFINICION DEL CONCEPTO DE NEGOCIO

3.1 Marco Teórico

Conforme se ha ido incrementando la penetración del uso del internet en el país, así como la presencia de un gran sector de los usuarios en las redes sociales, es necesario que las empresas reformulen en el mediano plazo, su presencia en los medios de comunicación masiva y en los canales de comunicación clásicos con los que han llegado a su público objetivo.

Por lo tanto, se presenta una gran oportunidad para las empresas locales, para generar comunidades alrededor de su marca y utilizar su presencia en redes sociales con una visión empresarial para la generación de valor. Sin embargo, en el país existe poco conocimiento y experiencia en este campo, así como, la inversión en estos nuevos medios es muy pequeña en comparación con la inversión que se realiza en los medios tradicionales de comunicación masiva.

Es en este escenario, nuestra propuesta de negocio plantea trabajar conjuntamente con las empresas para sentar las bases y desarrollar una gestión integral en estas redes. La función básica es la de ser parte activa del mix de marketing de las empresas, y la de adecuar sus objetivos estratégicos a los medios sociales; buscando lograr sus objetivos de mediano y largo plazo a través de las redes, ubicando y reteniendo los usuarios con el perfil que busca la empresa o marca. Se

debe seguir el plan maestro de las empresas clientes y ser el ejecutor para llevarlo a cabo para lograr un retorno positivo de su inversión.

En el presente capítulo, se muestran los resultados de la investigación realizada acerca de las nuevas tendencias en el mercado local, que indican la necesidad de las empresas locales en asegurar una mayor presencia en las redes sociales.

3.2 Estudios que demuestran las ventajas del uso de las redes sociales en las organizaciones

3.2.1 Comportamiento del Consumidor final

De acuerdo con el último informe técnico del INEI, actualmente el 34.1% de la población de 6 y más años de edad hace uso de Internet, lo cual significa que alrededor de 10 millones de peruanos tienen acceso al internet, de los cuales el 38.1% accede por lo menos una vez por día; adicionalmente el 59% está entre 12 y 24 años de edad, es decir es una generación completa que ha crecido conociendo el internet.

Al ser la penetración del internet, tanto en el hogar como en el trabajo, cada vez mayor, se espera que el tiempo consumido *online* por los usuarios, se incremente también cada año.

Solamente el último año, el crecimiento de usuarios de internet en el Perú fue de 15% y el tiempo promedio de uso fue de 26.5 horas al mes, el cual es uno de los más altos dentro de Sudamérica, según el mismo informe emitido por el INEI.

El 96% de los usuarios de internet en el Perú tiene alguna cuenta creada en redes sociales, siendo uno de los porcentajes más altos en nuestra región y del mundo, después de Norteamérica. Las redes sociales son el nuevo “boca a boca” que guía las percepciones y decisiones de compra de los clientes, en mayor o menor grado. En este espacio, *Facebook.com* es la red social líder en el Perú, ya que ha capturado el 87.9% de los usuarios de internet, convirtiendo a nuestro país en uno de sus quince mercados más grandes a nivel global.

De igual forma sucede con la mensajería instantánea, el *web-mail* y el entretenimiento *on-line*, en los cuales el Perú es uno de los principales consumidores en el mundo.

Respecto a las comunidades, el 95% de los usuarios en Perú suele visitar sitios de noticias e información.

Otra tendencia en el mercado, es el mayor acceso que tiene el consumidor final a los dispositivos portátiles, y a la facilidad con que se accede a internet.

Se espera que para el 2012, se triplique las ventas a nivel nacional de las *tablets*, respecto al 2010, y alcancen un total de 200 mil unidades, superando las 71 mil unidades vendidas en el 2010. Lo mismo sucede con los celulares inteligentes o *smartphones*, se espera que las ventas a nivel nacional se dupliquen y superen el 1.2 millones de unidades. En particular, esta tendencia es muy importante para asegurar un crecimiento del acceso a internet y en especial a las redes sociales,

tomando en consideración que, por ejemplo, el acceso a *Twitter* es principalmente a través de dispositivos móviles.

Otro crecimiento importante, aún no muy relevante, es el crecimiento de las ventas con televisores capaces de acceder a internet. En el 2011, se identificó que del total de televisores actualmente en uso, el 16.6% tiene la capacidad de acceder a internet.

Finalmente, otro aspecto importante es la aún creciente venta de desktops, las cuales se incrementaron en 32% en el 2011 respecto a las ventas del 2010. Sin embargo, se espera que para el 2012 el crecimiento sea menor, casi un 28% o unas 300mil unidades más, respecto al 2011. Este crecimiento aún se mantiene auspicioso.

Esto es debido, en parte, a la masificación de los equipos para los estratos medios y bajos, así como la reducción en el costo de acceso a internet.

3.2.2 Eficacia de la inversión en social media

Hasta el momento no se pueden monetizar los *likes* ni los *fans*, ni traducirlos en ventas o retorno de la inversión publicitaria. A pesar de ello existe un negocio, ya que los medios sociales trabajan mucho con *branding* y eso no se puede medir como un retorno inmediato de la inversión. No hay una formula precisa para saber cómo se monetiza la presencia y los potenciales nuevos clientes a futuro.

Pero, ¿Cuáles son las razones de ciertas empresas para tener un perfil en Facebook?

Tabla 7 – Razones de Empresas para tener un perfil en Facebook

Razones	Porcentaje
Presencia	61%
Crecimiento de Audiencia	53%
Conversión en tráfico a la propia página web	44%

Fuente: Estudio de Experian Marketing Services 2012.

Adicionalmente, en el artículo “El valor detrás del fan” de Semana Económica (SE1326), explican interesantes casos de empresas peruanas y extranjeras sobre el impacto del uso de redes sociales en su negocio.

Un caso interesante de reconocimiento y presencia de marca a través de *Social Media* mediante el *Facebook* es el de la empresa *La Calera*, una empresa agroindustrial que entre sus negocios vende huevos. La Calera quería hacer conocido su eslogan “Los huevos del Perú”, en tres meses en Facebook La Calera como marca solo tenía 100 seguidores, hasta que se hizo una nueva estrategia creando un perfil llamado Los Huevos del Perú , donde se habla más que la venta de huevos, de temas de peruanidad, humor, gastronomía, fútbol y demás. El perfil ahora tiene cerca de 200 mil *fans* y más de 2,300 personas que hablan de ese tema.

Aquí en esta campaña de marketing, no se buscó vender más, sino comunicar algo y generar una imagen.

Otro caso emblemático es de *Kraft*, con la campaña de Cua Cua en *Facebook*, desde noviembre del año pasado hasta julio 2012 tiene 1,034,114 fans, en esta estrategia tampoco se busca ventas directas a través de presencia en redes sociales, sino más bien posicionar la marca de un público infantil a uno juvenil y adulto, mejorar el *top of mind* de la marca y generar intención de compra. En lo que va del año Cua Cua ha vendido un 15% más que el mismo periodo del año pasado, aunque no se tiene certeza si es por la presencia en redes sociales o de la publicidad en otros medios.

Baseball Rose, una *web* estadounidense que vende rosas artificiales hechas con pelotas de *baseball* y *softball*, invirtió \$200 en agrandar su base de fans. Logro \$1,000 en ventas.

Rosehall Kennel, que vende perros en EEUU, invirtió \$30 en aumentar su base de fans, y logro vender un perro a \$1,350.

Algunas empresas grandes también han tenido éxito en redes sociales, como *Old Spice*, cuyas ventas aumentaron 27% en parte gracias a su impacto en las redes sociales.

3.2.3 Crecimiento de la inversión en publicidad en internet

La inversión publicitaria en el Perú ha crecido un 16% del 2010 al 2011, lo cual está muy por encima del crecimiento del PBI, que creció solo el 6.5 % en el mismo año. A pesar de ello, la inversión en publicidad ha bajado respecto al año anterior, ya que del 2009 al 2010, esta creció en un 24%.

Según cifras del Informe de Mercado sobre la Inversión Publicitaria en el 2011, emitido por CPI en enero del 2012, el medio en el que más se invirtió en publicidad en el Perú en el 2011, fue la televisión, con un 49.68% de participación en ese mercado, seguido por los diarios y la radio, con 16.5% y 12.1% de participación respectivamente, encontrándose muy por debajo el internet, con solo 3.5% de participación.

Si bien el internet está lejos de ser el medio con mayor participación en el mercado de la publicidad, es el que mayor crecimiento ha tenido en el último año. Según el mismo estudio, desde el 2010 al 2011, la inversión publicitaria para ese medio creció en un 30%, dejando a los medios de publicidad por excelencia, radio y TV con un 18% en ambos casos.

Finalmente, el estudio indica que a pesar de que en el Perú, la inversión publicitaria en internet ha sido solo de 21 millones de dólares el pasado 2011, en comparación con la TV que tuvo 29%, es un medio que viene creciendo con fuerza, ya que, del 2008 al 2011, se ha pasado de invertir 10 millones a 21 millones dólares.

3.3 Estrategias Genéricas de Michael Porter

Michael Porter definió tres tipos de estrategias, con las cuales una empresa puede ser competitiva:

- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Focalización

La estrategia de liderazgo en costos busca competir por precio y ofertar productos y/o servicios de bajo precio frente a los competidores. Normalmente esto se consigue a través de economías de escala, por lo tanto los productos y/o servicios que se pueden ofertar son limitados y de poca variedad.

La estrategia de diferenciación consiste en crear productos y/o servicios que sean altamente personalizados o que tengan características percibidas como únicas por los clientes.

Finalmente, la estrategia de focalización o concentración, consiste en focalizarse en un grupo específico de clientes, en un tipo de servicio o productos o reducido a un espacio geográfico determinado.

Por lo anteriormente expuesto y el concepto de negocio que se está proponiendo en el presente trabajo, **la estrategia de diferenciación es la que se ajusta a nuestra propuesta.**

3.3.1 Estrategia de Diferenciación

La estrategia de diferenciación, en este caso, se encuentra enmarcada en el servicio personalizado que se brindará en cada uno de nuestros posibles clientes, siendo único en el segmento.

La idea principal es que el *social media management* o *community management* sea desarrollado bajo un concepto “*in-house*”, por lo que el servicio será brindado por uno de nuestros especialistas capacitado y especializado en el tema, integrándose al máximo con el equipo de trabajo de nuestro cliente.

Conforme a lo investigado, el principal problema de la inversión en *social media*, está relacionada con el cálculo real del retorno sobre dicha inversión. Considerando que las redes sociales son un nuevo canal sobre el cual se puede realizar la acción de marketing, la evaluación del impacto del nuevo enfoque en redes sociales, será medida sobre la inversión global en el plan de marketing corporativo de la empresa.

La empresa estará especializada en dar servicios de consultoría en los rubros de marketing digital enfocada a la generación de relaciones sociales con las comunidades de consumidores de los clientes.

3.4 Definición del servicio

El objetivo del negocio es el de brindar un servicio de gestión de redes sociales a través de múltiples plataformas, personalizadas o selectivas, en función de los objetivos de los clientes y en los diversos canales

tecnológicos. Por ejemplo desarrollando encuestas para teléfonos móviles e inteligentes, *tablets* o televisores con acceso a internet.

El servicio sería altamente personalizado en consultoría integral de manejo de redes sociales para empresas de consumo masivo, además de evaluar permanentemente la aceptación de los consumidores y analizar el manejo de redes sociales de sus competidores directos. En la tabla 8 se describen los servicios principales a brindar.

Tabla 8 –Resumen y Descripción de los Servicios

SERVICIO BRINDADO	ESTRATEGIAS	COMUNIDADES	ANALISIS DE DATOS
DESCRIPCION GENERAL	Consiste en la generación de estrategias de gestión de marcas en redes sociales, de acuerdo con las estrategias de comunicación y de posicionamiento de nuestros clientes.	Generación de comunidades y captación de líderes de opinión a favor del uso de los productos de nuestros clientes.	Recolección y análisis de datos con alto valor provenientes de las redes sociales.
NECESIDAD QUE CUBRE EL SERVICIO	Implementación de las estrategias de comunicación de los clientes en las redes sociales, de manera creativa y efectiva.	Contar con comunidades y <i>fans</i> entorno a las marcas de los clientes.	Contar con datos para que nuestros clientes enfoquen mejor sus planes de comunicación.

ATRIBUTOS DIFERENCIALES	Atención personalizada, con alta innovación y penetración en las redes sociales.	Información actualizada periódicamente.
MERCADO OBJETIVO	Empresas grandes y medianas.	

Fuente: Elaboración propia

3.4.1 Servicio de Estrategias Corporativas

Consiste en la generación de estrategias de gestión de marcas en redes sociales, de acuerdo con las estrategias de comunicación y de posicionamiento de nuestros clientes. El objetivo es el de ayudar a que nuestros clientes no solamente a que generen *fans* o *likes* en las redes sociales presentes, sino que generen líderes de opinión, clientes activos y actores que construyan una lealtad de marca.

El servicio se iniciará con generación de agendas semanales de contenidos (tres *posteos* diarios mínimo; propios o de terceros), administración, posteo y monitoreo de la comunidad, diseño de piezas gráficas, análisis y evaluación de indicadores, reporte quincenal, concepto, diseño, desarrollo y administración de una campaña/concursos.

3.4.2 Servicio de Generación de Comunidades

Llevar a un nivel superior las páginas de redes sociales existentes o crear nuevas páginas de nuestros clientes, utilizando nuestras aplicaciones que mejorarán la efectividad de comunicación de las mismas y la interacción con su público objetivo.

Nuestros diseñadores y expertos diseñarán nuevas páginas, en las principales redes sociales, en las cuales se logrará una interacción entre ellas. Así mismo, se harán aplicaciones, encuestas, juegos y campañas que buscarán generar comunidades permanentes en el tiempo, con las cuales se buscará convertirlos en compradores de los productos de los clientes y tener la marca en el *top mind* de los consumidores.

Se trata de generar líderes que agrupen a seguidores y puedan compartir sus experiencias en el consumo de los productos/servicios de las empresas que serviremos.

3.4.3 Servicio de Recolección y Análisis de Datos

Utilizando la generación de comunidades o a través de la interacción con los clientes, se recolectarán datos que sean de valor para cada cliente. El objetivo es personalizar la búsqueda de los tipos de datos importantes. Como parte de las campañas sofisticadas para capturar líderes de opinión y generar comunidades, también involucra la recolección de datos (dirección de correos electrónicos, número de celulares, nombres, etc.), esta data recolectada será procesada y analizada para después ser entregada a nuestros clientes información de valor.

Se recolectará información de valor, la cuál será monitoreada continuamente durante la duración del contrato. Se podrá identificar y capturar información como: gustos de los clientes, que y como lo comparten con otros usuarios. Cada mes se emitirá un informe con el

análisis respectivo, el cual podrá ser usado incluso para definir las campañas de comunicación en los medios de comunicación tradicionales.

De igual forma, el reporte contendrá un análisis de los perfiles de los *fans* existentes, así como de los nuevos *fans* que se han incorporado entre campaña y campaña.

CAPITULO 4

ANALISIS DEL ENTORNO

4.1 Entorno Internacional

Según el estudio Situación económica y Proyecciones publicado por Apoyo Consultoría en Julio 2012, los principales índices de producción manufacturera PMI en las principales economías mundiales continuaron con la tendencia a la baja, según podemos observar en el cuadro 6, la producción en Estados Unidos volvió a entrar en el rango contractivo por primera vez desde el 2009.

Cuadro 6 – PMI: Principales Economías del Mundo 1/ (puntos)

Fuente: Index Markit, ISM, Junio 2012.

En este contexto de debilitamiento en la actividad, los gobiernos europeos lograron acuerdos positivos que permitirán estabilizar, al menos a corto plazo, la vulnerable situación fiscal de países como España e Italia. Estos acuerdos también dejan ver una mayor integración fiscal y política entre los miembros de la eurozona a futuro, lo que es favorable para la salida de la crisis.

El entorno de debilidad internacional antes expuesto empieza a afectar el sector externo de la economía peruana, además de mayor conflictividad en el plano político local, que amenaza con afectar las inversiones en el país y gastos en el sector servicios.

4.2 Entorno local

4.2.1 Factores Sociales

Evolución de la pobreza total

Al año 2011, el 27.8% de la población del país se encontraba en situación de pobreza, es decir, 28 personas de cada 100 tenían un nivel de gasto inferior al costo de la canasta básica de consumo compuesto por alimentos y no alimentos.

Entre los años 2010 y 2011 la incidencia de la pobreza disminuyó en 3,0 puntos porcentuales y en el período 2007-2011, decreció en 14.6 puntos porcentuales, al pasar de 42,4% a 27.8%.

Como se observa en el cuadro 7, la pobreza año a año se está reduciendo en 3% aproximadamente, lo cual es un índice positivo para el país, siendo ello consecuencia del dinamismo económico.

Cuadro 7 – Perú: Evolución de la Incidencia de la Pobreza Total

(Porcentaje respecto del total de población)

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), 2010-2011

Debido a ello, se cuenta con un mayor poder adquisitivo en la población y permite acceder a tecnología, como computadoras, *laptops* y *smartphones*, que son los principales medios de acceso a las redes sociales.

Acceso a las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC)

El acceso a tecnologías de la información y las comunicaciones ha tenido en el Perú un importante crecimiento en los últimos años. Este crecimiento es pieza clave para un desarrollo sostenible del país, generando puestos de trabajo de buena calidad y bien remunerados que es lo que espera la población.

Incrementar la competitividad y avanzar en el desarrollo social implica cerrar la brecha existente entre la realidad y lo deseable; para ello es necesario orientar el esfuerzo para acercarse a la frontera tecnológica

representada por los países industrializados y reducir la heterogeneidad de acceso a las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones (TIC).

Podemos observar en el cuadro 8 como ha ido evolucionando las TIC, siendo la telefonía móvil el más alto porcentaje de penetración siendo este el del 75.2%, seguido de la telefonía móvil y Tv por cable con 29.8%, accesos a computadoras 25.4% e internet con 16.4%.

Cuadro 8 – Perú: Hogares con acceso a servicios y bienes TIC
(porcentaje respecto a total)

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), 2010-2011

La información disponible permite conocer la penetración de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) en los hogares, y así evaluar las brechas digitales existentes.

Según el INE, en el año 2011, del total de hogares pobres sólo el 6.1% contaba con teléfono fijo, mientras que los hogares no pobres el 37.0% cuentan con línea fija.

Por otro lado, uno de los servicios que accede una proporción importante de hogares, es al teléfono móvil o celular, a diferencia del teléfono con línea fija, el 53.3% de los hogares pobres, el 32.9% de los pobres extremos y el 59.1% de los pobres no extremos tiene al menos a un miembro del hogar con celular. En el 81.8% de los hogares no pobres tienen uno de sus miembros celular.

En lo referente al acceso a TV por Cable e Internet, los que acceden son principalmente hogares no pobres, así el 36,4% de estos hogares tienen TV por Cable y el 20.9% tienen conexión de Internet en el hogar. Mientras que, el 7.9% de los hogares pobres tienen TV por cable y el 3.1% acceden a internet. En la cuadro 9, podemos observar cómo ha ido evolucionando TV cable, computadora e internet por ámbito geográfico.

Cuadro 9 – Perú: Hogares con acceso a servicios y bienes TIC

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), 2010-2011

Observamos en el cuadro 9, que el acceso a los servicios y bienes TIC en Lima es mayor en Lima Metropolitana que en el resto del área urbano y rural en el país. Sin embargo, existe un mercado potencial al cual no se accede aun, debido a la poca disponibilidad de las TIC en el resto urbano y el área rural.

4.2.2 Factores Económicos

Producto Bruto Interno y empleo

El indicador de crecimiento del PBI por persona empleada, permite evaluar la posibilidad de que las condiciones económicas del país en el largo plazo generen y mantengan oportunidades de empleo decente con remuneración justa y equitativa.

Por ello, se espera que cuando aumente la productividad disminuya la pobreza. En el cuadro 10, se presenta la variación porcentual del PBI por persona empleada.

En el 2004 al 2010, la productividad laboral mostró crecimiento sostenido, excepto en el 2009 que disminuyó en 1.2%; también en este período la pobreza total como la extrema se redujo paulatinamente en el país.

Por lo tanto, es muy importante apuntalar y difundir este crecimiento de la productividad para aumentar la inversión de las empresas, que genera un incremento de la productividad laboral y por consecuencia un mayor consumo en el país.

Cuadro 10 – Variación Porcentual del PBI por Persona Empleada

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), 2010-2011

Sectores económicos que aportan más al PBI

El crecimiento de la economía peruana tuvo una desaceleración moderada en marzo-abril, debido a que en abril se reportó un 4.4% de crecimiento, inferior al reportado en marzo con 5.6% pero con una heterogeneidad entre sectores.

Hay sectores que se benefician del fuerte dinamismo que mantiene la demanda interna, sobre todo la inversión y actividades vinculada a ellas como construcción, comercio y servicios creciendo fuertemente, a un ritmo de casi 8%.

Como podemos ver en el cuadro 11 estos sectores explican 70% del PBI peruano global.

Cuadro 11 – PBI según sectores económicos

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), 2010-2011

Ingreso Real

En la tabla 9, podemos observar que el ingreso promedio per cápita real mensual al 2011 a nivel nacional ascendió a S/.721.2, lo que representó un incremento de 2.6%, respecto al ingreso obtenido el año anterior y esto se explica por el mayor crecimiento en el área rural con 6.8%, seguido del Resto urbano con 2.3%.

Si realizamos la comparación de los años 2007 y 2011, se observa que a nivel nacional se registró un crecimiento del 15.0%, siendo mayor en el ámbito rural con 38.0%, mientras que en el área urbana alcanzó el 10.0%.

Tabla 9 –Ingreso Promedio Real per Cápita

(Nuevos soles constantes base= 2011 a precios de Lima Metropolitana)

Ámbitos geográficos	2007	2008	2009	2010	2011	Variación Porcentual	
						2011/2010	2011/2007
Nacional	627,3	642,4	677,2	702,6	721,2	2,6	15,0
Urbana	772,7	779,6	814,5	836,3	850,3	1,7	10,0
Rural	253,4	279,9	303,2	327,4	349,8	6,8	38,0
Ámbitos geográficos							
Lima Metropolitana	887,7	889,9	932,2	933,1	943,0	1,1	6,2
Resto urbano	688,9	699,6	729,8	766,6	784,2	2,3	13,8
Rural	253,4	279,9	303,2	327,4	349,8	6,8	38,0
Dominios							
Costa urbana	728,7	699,7	730,1	771,0	767,1	-0,5	5,3
Costa rural	370,4	417,7	439,3	455,8	501,3	10,0	35,3
Sierra urbana	688,7	739,1	766,4	795,7	829,7	4,3	20,5
Sierra rural	228,5	253,8	289,4	307,9	318,0	3,3	39,2
Selva urbana	575,2	615,3	650,7	692,0	733,9	6,1	27,6
Selva rural	266,2	284,7	273,4	319,7	367,1	14,8	37,9
Lima Metropolitana	887,7	889,9	932,2	933,1	943,0	1,1	6,2

Valores ajustados a las proyecciones de población a partir del Censo de Población de 2007.

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), 2010-2011

Gasto Real

Al año 2011, el gasto real promedio per cápita mensual fue de S/.548.9, comparado con el año 2010 hubo un incremento en 3.2% equivalente a S/.16.8, como podemos observar en el cuadro 12 el gasto real promedio ha ido en aumento.

Cuadro 12 – Perú: Evolución del Gasto Real Promedio per Cápita

(Nuevos soles constantes base=2011 a precios de Lima Metropolitana)

Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), 2010-2011

En la tabla 10, se observa que en Lima Metropolitana obtuvo el gasto per cápita más alto con S/:702.3; seguido del Resto urbano con S/:594.9 y área rural el gasto per cápita fue de S/:287.8, mostrando una brecha significativa entre Lima Metropolitana y Resto urbano.

Comparando el gasto promedio con lo obtenido en el año 2010, en el área rural el gasto real per cápita se incrementó en 8.2%, seguido del Resto Urbano (Excluye Lima Metropolitana) en 2.9% y en el caso de Lima Metropolitana presenta un aumento ligero de 1.2%.

Tabla 10 – Perú: Gasto Real Promedio per Cápita

(Nuevos soles constantes base= 2011 a precios de Lima Metropolitana)

Ámbitos geográficos	2007	2008	2009	2010	2011	Variación Porcentual	
						2011/2010	2011/2007
Nacional	483.3	496.6	515.6	532.1	548.9	3.2	13.6
Urbana	581.9	592.3	614.2	626.9	639.6	2.0	9.9
Rural	229.8	243.7	247.0	266.1	287.8	8.2	25.2
Ámbitos geográficos							
Lima Metropolitana	644.8	646.2	701.0	694.3	702.3	1.2	8.9
Resto urbano	536.0	553.2	551.8	578.3	594.9	2.9	11.0
Rural	229.8	243.7	247.0	266.1	287.8	8.2	25.2
Dominios							
Costa urbana	571.2	570.0	567.3	589.8	613.8	4.1	7.5
Costa rural	313.3	331.9	324.0	349.6	373.2	6.8	19.1
Sierra urbana	534.1	564.7	568.2	590.7	597.4	1.1	11.9
Sierra rural	214.3	228.6	239.0	255.2	273.1	7.0	27.4
Selva urbana	439.3	481.8	473.0	519.6	537.4	3.4	22.3
Selva rural	231.9	241.9	231.0	255.6	287.8	12.6	24.1
Lima Metropolitana	644.8	646.2	701.0	694.3	702.3	1.2	8.9

Incluye Provincia Constitucional del Callao.**Fuente: INEI – Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG), 2010-2011**

Podemos observar en el cuadro 13, que en el año 2010, el Gasto de Consumo Final Privado de las familias peruanas tuvo un comportamiento positivo que crece en 6.3% respecto al año anterior.

Dicho comportamiento ha sido determinado por el crecimiento de la ocupación y de los ingresos.

Cuadro 13 – Perú: Gasto de Consumo Final Privado 1994-2010

(Millones de Nuevos Soles de 1994)

Fuente: INEI Dirección Nacional de Cuentas Nacionales

Confianza del Consumidor

Como podemos observar en el cuadro 14, los consumidores de NSE A y B mantienen niveles de confianza relativamente optimistas, ubicándose en Junio del 2012 en 57 puntos, nivel similar a Junio del 2011, un porcentaje alto de estas familias de mayores ingresos percibe un entorno laboral favorable y de precios relativamente estables, siendo positivo para gastar.

Respecto al nivel C, D y E, decrecido a 50 puntos encontrándose aun en el límite del tramo optimista, ello se debe a que hay perspectivas de mayor deterioro en el mercado laboral para trabajadores menos calificados ya que está cayendo sostenidamente el número de contrataciones de trabajadores sin educación superior, ya que las actividades que demandan este tipo de mano de obra están teniendo un desempeño desfavorable.

Por otro lado, la inflación de alimentos continuaría en niveles persistentemente altos hasta cierre de año, afectando también la confianza del consumidor en todos los NSE.

Cuadro 14 – Confianza del Consumidor según NSE

Fuente: Apoyo Consultoría

Índices de confianza empresarial

Como podemos observar según la encuesta del Banco Central de Reserva BCR, los índices de la expectativa de la economía han decrecido ligeramente en 3% frente al mes de mayo, lo cual hace pensar que la confianza empresarial se encuentra bastante cauta. Si comparamos los índices anuales podemos observar que frente al 2011 este es estable y optimista frente al primer trimestre del 2011, lo cual es causa del entorno internacional actual y el temor del empresariado peruano e internacional que opera en el país.

Cuadro 15 – Índice de Expectativa de la Economía a 3 meses

Fuente: Encuesta de Expectativas Macroeconómicas, BCRP

A pesar de ello vemos que el índice de órdenes de compras aumento ligeramente, con respecto al mes de mayo.

Cuadro 16 – Índice de Órdenes de compra respecto al mes anterior

Fuente: Encuesta de Expectativas Macroeconómicas, BCRP

De la misma manera los índices de inventario se mantienen constantes, lo que hace pensar que las empresas se están siendo cautas al comprometerse.

Cuadro 17 – Índice de Inventarios respecto al mes anterior

Fuente: Encuesta de Expectativas Macroeconómicas, BCRP

Podemos observar en el Cuadro 18, que los índices de ventas están subiendo respecto al mes anterior.

Cuadro 18 – Índice de Venta respecto al mes anterior

Fuente: Encuesta de Expectativas Macroeconómicas, BCRP

Podemos observar en el cuadro 19 que el nivel de expectativa es superior a 50 que es considerada positiva.

Cuadro 19 – Índices de Confianza Empresarial 2009-2012

Fuente: Día Uno – El Comercio 30.07.2012

Respecto a los índices de confianza empresarial, estos nos muestran que los empresarios ven actualmente el panorama económico con mucha cautela debido a la situación económica internacional, sin embargo aún consideran invertir en el país en los siguientes meses, debido a las condiciones favorables en el mercado local.

Podemos afirmar entonces, que la inversión en publicidad seguirá al mismo ritmo que el año pasado y el del año en curso, por lo tanto la inversión en publicidad en redes sociales también continuará.

4.2.3 Marco Regulatorio

Luego de la investigación que se realizó sobre las Normas que regularían la empresa objeto de esta tesis, se encontró que además de la ley general de sociedades, el código civil, etc. Normas que regulan cualquier sociedad, no existe regulación específica sobre comercio electrónico y menos sobre social media en particular.

La única legislación que existe respecto a comercio electrónico en general, es la Ley 28493, que consiste en el reglamento *antispam* que el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) dictó con el fin de que el público pueda exigir a las empresas que no vuelvan a enviar SPAM con publicidad a sus correos electrónicos, sancionando administrativamente a las empresas que insistan en enviar mails con publicidad a las personas que ya los hubiesen rechazado. A pesar de tratarse de una LEY sobre publicidad electrónica, esta no afecta las actividades que la empresa realizará.

En resumen, no existe ninguna LEY específica respecto a los servicios que se brindaran, además de la normativa aplicable antes descrita y los acuerdos que se pudieran firmar entre empresas que brindan un servicio, como se refiere en Anexo 1.

CAPITULO 5

ANALISIS DEL SECTOR

5.1 Definición del sector

El entorno sectorial de StarMedia se encuentra en el sector Servicios, en el subsector Servicios prestados a empresas, ya que se dará servicios a empresas privadas.

Como podemos observar el cuadro 20, StarMedia se encuentra dentro de la clasificación de Otras actividades empresariales, ya que se otorgará servicios a otras empresas en Marketing Digital.

Cuadro 20 – Rubro de Servicios

Fuente: INEI

Elaboración: Propia

El sector servicios habría crecido 7.2% a Mayo del 2012, sustentado por el favorable desempeño de los subsectores Otros servicios 7.3% y

electricidad y agua 5.4%. En el primer caso el resultado se explicaría por el dinamismo de los rubros que manejan este subsector, en el caso de restaurantes y hoteles 9.9%, financiero y seguros 15.3%, transportes y comunicaciones 6.3%, servicios personales 7.4% y servicios prestados a empresas 7.1%.

En la tabla 11, podemos ver claramente que se registró un crecimiento acumulado anual en el sector de servicios prestados a empresas de 7.4% y un crecimiento en abril del 2012 del 6.9% y del componente Otras actividades empresariales del 8.8% crecimiento acumulado de enero a abril del 2012.

Tabla 11 – Subsector Servicios Prestados a Empresas

	Enero - Abril	Abril
Actividades inmobiliarias	10.0	8.5
Alquiler de maquinarias y equipo	7.0	9.1
Informática y actividades conexas	4.2	1.2
Investigación y desarrollo	-4.3	4.5
Otras actividades empresariales	8.8	7.6
Radio y Televisión	5.0	4.4
Total de Servicios Prestados a Empresas	7.4	6.9

1/ Variación porcentual

Fuente: INEI

Elaboración: MAXIMIXE

Este subsector se encuentra en crecimiento y se espera que a finales de año mantenga el crecimiento promedio mensual.

En la tabla 12, podemos observar que la publicidad on-line tiene una inversión promedio en dólares 11,932,580.

Tabla 12 – Inversión promedio en publicidad en dólares

SECTOR	Proyección Muestra	Proyección Universo
Publicidad	16,160	106,656,000
Publicidad on-line	8,030	11,932,580
Diseño de empaque	12,990	11,509,140
Diseño web	7,620	37,444,680
Diseño editorial	6,820	19,484,740
Branding	8,760	7,507,320
Marketing directo	6,150	16,340,550
Diseño industrial	1,230	316,110
Diseño de ambientes	13,770	7,862,670
Diseño retail	10,620	3,037,320
Editorial	1,770	909,780
Diseño inmobiliario	10,410	5,652,630

Fuente: AVG Research, Estudio para conocer el mercado peruano para los servicios de diseño y publicidad. 2011

La inversión promedio en publicidad on-line es pequeña en comparación con el monto total invertido en otras formas de publicidad. A pesar de ello, vemos que esta crecimiento de manera sostenible (según el punto 3.2 del presente trabajo) y es una de las formas de publicidad que más esta creciendo, teniendo un gran mercado potencial.

5.2 Análisis de las Fuerzas de Porter

A través de las 5 fuerzas de Porter realizaremos un análisis del sector, considerando a nuestros clientes potenciales empresas de consumo masivo privado.

Cuadro 21 – Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Amenaza de nuevos competidores

Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Se requiere bajo nivel de inversión: ya que no es necesario un crecimiento físico de las instalaciones, siendo el principal potencial el recurso humano y este puede realizar teletrabajo o trabajo in-house.
- Márgenes medianamente atractivos con alto riesgo a la baja: En el sector de servicios los márgenes son variables, siendo este un sector de crecimiento constante, sin embargo existe bastante competencia y con la posibilidad de ingreso de nuevas empresas, o de *freelancers*.

- Los nuevos competidores tendrían que asumir un nivel de riesgo de cautivar al cliente, debido a que este será susceptible al nivel del servicio y al posicionamiento de la marca que se pueda ofrecer.
- Alto costo en curva de aprendizaje y adherencia a la esencia de la marca y empresa.

5.2.2 Poder de negociación de los Clientes

El poder de la negociación de los clientes es bastante alto, debido a los siguientes factores:

- Relaciones empresariales entre empresas grandes y corporaciones.
- Dificultad del cliente para conocer adecuadamente las ventajas diferenciales que le ofrece el Proveedor.
- Cartera de clientes reconocida por el mercado objetivo.
- Altos costos de cambio de empresa, debido a que el cliente al considerar cambiarse de proveedor debe de tomar tiempo en la enseñanza de la cultura y marca de la organización.
- Integración hacia atrás, es decir existe la posibilidad que el cliente decida contar con un área propia en el manejo de social media.

5.2.3 Amenaza de productos o servicios sustitutivos

Se considera una amenaza alta:

- Disponibilidad de sustitutos cercanos, los clientes tienen relación con empresas de publicidad que pueden ofrecer diversos servicios, como parte de una solución completa de posicionamiento.
- En el mercado no existen una amplia variedad de servicios, haciendo que la oferta sea similar.
- Productos sustitutos, al existir gran variedad de servicios similares en el sector, el cliente tendrá la facilidad de decidir que producto y a quien comprarlo.
- La publicidad convencional sigue siendo el mayor canal de comunicación entre el cliente y sus consumidores, sin embargo la publicidad en redes sociales es bidireccional, permitiendo la interrelación con los consumidores del cliente objetivo de los clientes, siendo un costo relativamente bajo.

5.2.4 Poder de negociación de los Proveedores

Alto poder de negociación con los Proveedores debido a:

- Negociación alta con los proveedores, debido a que son elementos relevantes en el trabajo diario de los Community manager.
- Cambios de tendencias en la tecnología de los Proveedores.
- Privatización de las herramientas de social media.
- Son limitados, es decir, los proveedores son reducidos y es de alto riesgo si uno falla o se prescinde de ellos.

- Baja amenaza de integración hacia adelante, no se da el caso de que una empresa de Social media compre a uno de sus clientes, ya sea por inversión o conocimiento del negocio.

5.2.5 Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores.

- El sector sigue en crecimiento, por lo que genera mayor participación entre los competidores y hace más atractivo al sector ya que existe mayor mercado.
- Baja diferenciación del servicio, debido a que la oferta es similar se genera competencia de precios.

5.3 Análisis de los competidores - Estrategia de las cuatro "P"

En esta sección se analizarán los principales competidores potenciales que tendría la empresa, todos ellos están en el sector de la publicidad y/o marketing digital.

Cabe resaltar que todas las empresas que analizaremos en esta sección son empresas que brindan el servicio de Social media como uno más en su cartera de servicios, no lo brindan de manera exclusiva.

Los potenciales competidores son los siguientes:

- DGE Comunicación
- Exeperú
- Phantasia

- Inside
- Avatar

De los posibles competidores, los 4 primeros son empresas peruanas que se dedican a la publicidad digital, marketing online, etc. Avatar es una empresa Argentina con grandes clientes corporativos.

A continuación se analizará cada una de las 4 “P”:

5.3.1 Estrategia de Precios

El rango de precios de los servicios fluctúa entre los \$1,350 y \$10,000 mensuales por los servicios que brindan estas empresas. De acuerdo con Neo Consulting, en el Perú una empresa grande invierte en promedio \$10,000 mensuales en publicidad en redes sociales.

Los precios dependen de los servicios que ofrecen cada una de las empresas y de las necesidades de sus clientes, por esta razón el rango de precios se refiere a los servicios promedio que ofrecen ya que los necesidades pueden variar mucho entre cliente y cliente.

Los posibles competidores definen sus precios mediante la visita a los clientes y la solicitud de información detallada. Posteriormente realizan un análisis y evaluación de las necesidades identificadas, para poder determinar el precio del servicio, debido a que el servicio es configurable.

Tabla 13 – Precios de mercados, cotizaciones

Empresa	Precio
DGE	\$1,350 mensuales
Exeperú	\$1,500 mensuales
Phantasia	entre \$6,000 y \$12,000 dólares mensuales
Inside	\$6,000 dólares mensuales
Avatar	\$6,000 dólares mensuales

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 13 se muestran los precios aproximados que estas empresas cobran por los servicios ofrecidos. Como se puede apreciar, hay bastante diferencia entre el más barato y el más caro, siendo el menos costoso DGE y el más costoso *Phantasia*; sin embargo, la diferenciación entre ambos no es clara y el cliente requiere de mayor información para identificar las ventajas de cada uno.

DGE y Exeperú, manejan una estrategia de precios bastante parecida, ellos ofrecen un análisis previo del cliente para ver en que redes sociales deben aparecer, luego el manejo de los perfiles y un análisis mensual y por esto cobran un monto fijo mensual.

Por otro lado, *Inside* utiliza un concepto modular, cobra por separado la generación de perfiles y aparte cobra por el mantenimiento de la misma, en caso se consiga una masa crítica de *fans*, dejan de cobrar por la generación de comunidades y te cobra solo por el mantenimiento.

Phantasia por su parte, cobra una tarifa mensual y su precio se sustenta en el número de personas asignadas a la empresa y la cantidad de horas que dedicarán a la cuenta.

Por último Avatar cobra un *fee* mensual por sus servicios de *community manager* y por ejemplo en *Facebook*, al alcanzar un número de *likes*, empieza a cobrar una cantidad extra por *like* adicional.

De acuerdo con la investigación, se concluye que la fijación de precios por *likes* obtenidos o por seguidores, subscriptores, etc., no es lo más recomendable, ya que los *likes* no garantizan una generación de valor para los clientes, debido a que no garantiza que exista una mayor interacción con los contenidos que los clientes quieren mostrar a sus consumidores objetivo.

Por lo tanto, se cree que la fijación de precios más coherente es aquella que se puede ligar a la generación de valor obtenida y medida a través de la interacción y el nivel de influencia lograda en las redes sociales por los clientes.

5.3.2 Estrategia de Producto

El análisis de los servicios que brindan estas empresas muestra que, en primer lugar, ninguna de ellas es especializada en Social media, sino que lo brindan como uno más de su portafolio.

Ya que todas las empresas identificadas como posibles competidores tienen una amplia gama de servicios, pasaremos a explicar una por una:

- **DGE Comunicaciones:** ofrecen servicios de Social Media Marketing, Asesoría de Prensa, Relaciones Públicas, Comunicación interna.
- **Exeperú:** Desarrollo de Páginas Web, Estrategia de Redes Sociales, Gestión de Comercio Electrónico, Sistemas Web e Intranets, Imagen Corporativa.
- **Phantasia:** Estrategias de *Marketing* digital, Social Media, Diseño y mejora de Páginas Web, *blogs*, posicionamiento web, etc.
- **Inside:** Estrategias de *Marketing* digital en general, posicionamiento web, social media, *blogs*, etc.
- **Avatar:** Estrategias de *Marketing* Digital, Posicionamiento Web, Estrategias Participativas en Medios Sociales, Monitoreo de Medios Sociales y editoriales online, *E-Mail Marketing*, PR 2.0, *Site Management* y *Data Base*.

Como se puede apreciar, la mayoría de estas empresas ofrecen muchos servicios de publicidad y/o Marketing digital, algunos tiene una amplia variedad como Avatar, otros como DGE comunicaciones están más enfocados en Social Media y PR, pero ningún ofrece el servicio exclusivo de Social Media.

Otras empresas, como *Phantasia* y *Inside*, ofrece sus servicios de *Social Media* dentro de su estrategia de *Marketing* digital, es decir, ellos elaboran una estrategia de este para su cliente evaluando sus necesidades incluyendo todos los canales de publicidad digital que

creen que se deberían utilizar (social media, blog, pagina web ,posicionamiento web, etc.). No venden los servicios por separado, no se les puede contratar para hacer una estrategia de social media exclusivamente.

En resumen, hay empresas que venden sus servicios por separado y otras lo hacen investigando lo que le conviene al cliente guiándose siempre de una base. Los segundos son los competidores más peligrosos ya que los servicios que brindara la empresa objeto de esta tesis serán “a la medida” del cliente y ellos de una forma u otra ya lo están haciendo.

La forma de prestar el servicio de manejo de redes sociales es muy parecida en la mayoría de estas empresas. Básicamente primero todas manifiestan hacer un análisis del cliente para así crearla estrategia adecuada a sus necesidades, a quien se quiere llegar y que redes sociales son la mejor opción. Luego pasan al manejo en si del perfil del cliente, para el cual se hace una agenda de contenidos coordinados con el cliente, ya sea mensual, quincenal o mensual y por último una entrega mensual o quincenal de reportes.

Avatar, Inside y Phantasia tiene el objetivo de lograr la mayoría de *likes* posibles, las otras dos empresas menos caras no siguen la teoría de que conseguir más *likes* sea lo principal sino la calidad de respuestas e interacción que tengan con sus fans.

Por otro lado, de todos los posibles competidores, solo Avatar brinda el servicio de *Comunity Manager in-house*. Ninguna de las otras ofrece

este servicio, solo DGE expresó que lo haría de ser exigido por el cliente, pero no lo había hecho nunca.

5.3.3 Estrategia de Promoción y Plaza

En el rubro de la publicidad y el Marketing digital, el medio de comunicación utilizado por excelencia es el internet. Las empresas tienen páginas web donde muestran los servicios que brindan, sus casos de éxito, premios ganados, clientes más grandes, etc.

Algunas de las empresas, las más especializadas, como *Phantasia* y DGE Comunicaciones se promocionan mucho en las redes sociales, ya que es uno de los servicios que brindan.

Al tratarse de empresas de servicios, estos utilizan como canal de venta directo a ejecutivos o a los mismos directivos de la empresa que se acercan a los potenciales clientes a ofrecer sus servicios y explicar los beneficios de estos.

CAPITULO 6

ANALISIS Y DEFINICION DEL MERCADO

6.1 Segmentación

Nuestro mercado objetivo son todas aquellas empresas privadas de consumo masivo que invierten o que buscan invertir en publicidad y marketing en las redes sociales, para lograr una mayor interacción con sus consumidores.

En general, empresas con una vocación de servicio y enfoque en el cliente, cuya estrategia está basada en las necesidades de sus consumidores; en las cuales se dé prioridad al cliente y se busque tener un contacto directo con ellos. Son empresas que buscan la diferenciación a través de un nivel de personalización y que su objetivo sea la generación de una relación de largo plazo con sus consumidores.

El tamaño de empresas que forman parte de nuestro segmento objetivo, son grandes y de mediano tamaño, considerando las siguientes características, según los estándares asumidos por el INEI en la última encuesta económica nacional:

- Las medianas empresas, son aquellas que tienen unas ventas netas mayores a S/. 5,950,000 hasta S/,10,000,000 , con una cantidad de empleados promedio de 47, y ubicadas principalmente en Lima, Callao, Arequipa, Piura, La Libertad y Ancash.

- Las grandes empresas, son aquellas que tienen un ventas netas mayores a S/. 10,000,000, con una cantidad de empleados promedio de 203, y ubicadas principalmente en Lima, Callao, La Libertad y Arequipa.

6.2 Propuesta de la oferta de valor (concepto)

Nuestra propuesta de valor esta basada en los principales factores que los clientes toman en cuenta, cuando se trata del manejo de redes sociales.

6.2.1 Propuesta de valor única

Nuestra propuesta de valor única se describe a continuación:

- Empresa focalizada exclusivamente en la gestión de redes sociales de acuerdo a las necesidades y el mercado de cada cliente. El objetivo es potenciar al máximo el acceso a sus consumidores a través de este medio.
- Enfoque de responsabilidad social. Se contará con especialistas en responsabilidad social que aseguren que las estrategias en redes sociales estén alineadas dentro del plan de responsabilidad social de los clientes.
- Medición y análisis de datos en tiempo real de las variables más relevantes para cada cliente, estando disponibles en todo momento a través de diversos canales y/o dispositivos, como *smarthphones*, *tablets*, correos electrónicos, mensajes de texto, entre otros; siendo estos configurables según la necesidad del

cliente. Así mismo, estarán disponibles semanalmente informes de interpretación de datos.

6.2.2 Cadena de valor distinta

- *Community Managers* de profesiones acordes con los mercados objetivos de los clientes y con especializaciones en *marketing* digital y capacitados en *Community management*.
- *Community Managers* insertados en la organización del cliente, concepto *in-house*.
- Redes sociales sincronizadas para lanzamiento de campañas.
- Asesoría previa e identificación de oportunidades. Previo al inicio del acuerdo contractual se enviará una persona a la oficina de nuestro cliente para identificar las oportunidades y realizar sesiones de análisis de implementación.
- Información y estadísticas en tiempo real de las diferentes redes sociales, para hacer seguimiento a las campañas (ver anexo 3).
- *StarMedia client meeting*. Conferencia semestral para la discusión de estrategias de comunicación y las nuevas tendencias *on-line*, dictada por especialistas reconocidos internacionalmente.

6.2.3 Variables de Refuerzo

Como parte de las variables de refuerzo, se incluyen:

- Atención 24 horas para respuesta a consulta de consumidores, dependiendo del rubro del cliente.
- Reuniones mensuales de análisis de estrategia y ejecución.
- Miembros activos de asociación nacionales de responsabilidad social en el país, p.ej. Perú2021, IAB.
- *Community manager* de respaldo. Se garantizará la continuidad de la calidad del servicio independientemente de la rotación de personal.
- Equipo de soporte especializado en gestión de redes sociales.
- Análisis del desempeño de los principales competidores en las redes sociales.
- Informes periódicos sobre las tendencias de las redes sociales alrededor del mundo.

6.3 Posicionamiento

Durante la definición del posicionamiento deseado para la empresa, se tomaron en cuenta diversos elementos, los cuales se resumen a continuación:

- Grupo Objetivo: empresas privadas que sean medianas o grandes del sector de consumo masivo y que busquen conseguir una relación directa e interacción con sus consumidores.
- Marco de referencia: servicio de *marketing* digital.

- Puntos de diferenciación: servicio especializado en la gestión de redes sociales, que brinda indicadores de gestión en tiempo real, diseñado específicamente para cada cliente y asegurando la continuidad y calidad del servicio las 24 horas del día.
- Razón estratégica: servicio personalizado alineado con la estrategia global de nuestros clientes, y que será parte de su *marketing mix*.

Enunciado del posicionamiento

Para empresas privadas de consumo masivo que requieran una sólida presencia de marca en redes sociales, *StarMedia*, es un socio estratégico, que ofrece un servicio integral, continuo y socialmente responsable en la generación de comunidades, porque es una empresa enfocada exclusivamente en redes sociales mediante el uso de alta tecnología y personal altamente calificado.

6.4 Mercado Total

El mercado total lo conforman todas aquellas empresas de consumo masivo de gran y mediano tamaño, conforme ha sido explicado en el acápite 6.1 del presente capítulo. En este apartado se busca identificar cual sería el mercado potencial y el disponible actualmente, tomando en cuenta la información en los medios.

Cabe indicar, que no todas las empresas de consumo masivo tienen un contacto directo con sus consumidores finales, por lo tanto buscan invertir en publicidad *off-line* y *on-line*.

6.4.1 Análisis de Mercado Potencial

El mercado potencial está definido por todas aquellas empresas a nivel nacional que invierten actualmente en publicidad en cualquiera de los medios de comunicación existentes, ya sea para tener presencia de marca o crecimiento de las ventas.

Según CPI, este mercado es actualmente de \$595,000,000, que fue el tamaño del mercado en el 2011. En el siguiente gráfico, se muestra cual ha sido la evolución en los últimos cinco años.

Cuadro 22 - Inversiones Publicitarias de los Medios a Nivel Nacional
(en millones de soles)

Fuente: CPI, Market Report – Enero 2012

Se espera que para el 2012, el crecimiento sea no menor del 6% en línea con el crecimiento del PBI a nivel nacional. Incluso algunos compañías de investigación aseguran que el crecimiento para el 2012 estaría entre una banda de 12 a 15% respecto al 2011; considerando esto, el mercado de publicidad en el 2012 podría alcanzar una suma alrededor de \$684,000,000.

La composición del mercado potencial en el 2011 se encuentra liderada por la inversión en publicidad en TV, seguida por los diarios. La composición total se muestra en el cuadro 23.

Cuadro 23 - Inversiones Publicitarias por Tipo de Medio

Fuente: CPI, Market Report – Enero 2012

6.4.2 Análisis de Mercado Disponible

Nuestro mercado disponible está compuesto por aquellas compañías que actualmente ya invierten en publicidad on-line y en redes sociales. De acuerdo con el último estudio de CPI, el mercado disponible en el 2011 fue de \$21,000,000, alcanzando el mayor crecimiento del segmento, el cual se acerca a un 30% de éste. La inversión publicitaria en internet fue el de mayor crecimiento en los últimos años, como se muestra a continuación.

Cuadro 24 - Inversiones Publicitarias con Mayor Crecimiento

(en millones de dólares)

Fuente: CPI, Market Report – Enero 2012

Si siguiendo este ritmo de crecimiento, podemos concluir que el mercado total de publicidad en internet en el 2012 ascendería a \$37,000,000. Si bien es un monto muy inferior al total de la inversión en publicidad en el Perú, es el sector que más ha crecido, incluso muy por encima del

crecimiento del PBI nacional. Por lo cual se espera que siga en franco ascenso en los próximos años.

CAPITULO 7

ANALISIS INTERNO

7.1 Cadena de Valor

Cuadro 25 – Cadena de Valor

Fuente: Elaboración propia

7.2 Actividades primarias

7.2.1 Capacitación

La capacitación es muy importante en nuestra empresa, ya que nuestro personal debe ser experto en temas de redes sociales y responsabilidad social, ya que esto es parte de la diferenciación de nuestra empresa, y las personas deben ser capaces de trabajar en las oficinas del mismo cliente como *in-house*, teniendo todas las herramientas para poder brindar el servicio de manera óptima.

La empresa debe asegurarse de brindar la mejor capacitación, no solo continua, sino que sea de calidad y acorde con el servicio que se brindará a cada cliente.

7.2.2 Desarrollo estratégico

Esta actividad es de suma importancia para la empresa, ya que se trata de el *core business* de este negocio.

Para que el desarrollo de estrategias se dé correctamente, el personal debe de estar altamente capacitado y por eso depende de la actividad anteriormente descrita.

7.2.3 Tecnología

La tecnología tiene una parte importante debido a que el servicio que brinda la empresa es vía internet, y además ante la necesidad de brindar continuamente información sobre el avance del desarrollo de las comunidades a los clientes, en diversas plataformas y/o medios.

Al brindarse el servicio vía internet, la empresa debe de estar al día con lo último en tecnología y saber cómo funcionan las redes sociales tanto en PC's y laptops, como en *iPad*, *tablets* y *smartphones* ya que todos ellos pueden tener un formato diferente.

Además debe contar con los últimos programas de diseño y otros necesarios para brindar el servicio de la manera más innovadora.

7.2.4 Marketing y ventas

El área de marketing y ventas es muy importante ya que es el primer contacto con los clientes potenciales y es donde se diseñara el plan de Marketing para vender los servicios de la empresa.

El personal de ventas debe de ser especializado en el tema de social media, por lo tanto no se puede contar con una fuerza de ventas común como en otros rubros.

7.2.5 Post venta

El servicio de post venta es muy serio en este tipo de empresa, ya que luego de vender, hay que estar en contacto permanente con el cliente para la prestación del servicio en sí.

No se puede brindar el servicio sin la participación permanente del cliente, quien debe revisar y aprobar los contenidos del servicio, además de revisar los reportes que se les otorgaran y discutir las estrategias a seguir.

7.3 Actividades de Apoyo

7.3.1 Gestión de Recursos Humanos

La gestión de recursos humanos es una actividad muy importante en una empresa de servicios, ya que este será brindado por una persona y esta debe de tener el perfil profesional necesario para brindarlo.

En el caso de una empresa de este giro, el personal debe de estar altamente capacitado, ya que el servicio es sumamente especializado.

7.3.2 Infraestructura

El local de funcionamiento de la empresa deberá estar estratégicamente localizado en el distrito de Surco.

El local debe de ser de tamaño mediano donde el equipo se puedan desarrollar de manera adecuada las labores y además adecuado para los equipos tecnológicos que se utilizarán para prestar el servicio.

7.3.3 Administración

La administración es una actividad claramente de apoyo que facilitará el funcionamiento correcto del negocio.

Esto engloba las finanzas, contabilidad, los temas legales, mantenimiento de equipos, logística, etc. Todas las actividades de apoyo que se requieren para el buen funcionamiento de una empresa.

CAPITULO 8

PLAN DE MARKETING

El plan de marketing está diseñado en base al segmento objetivo, empresas privadas de consumo masivo, como fue descrito en el capítulo 6.

El servicio posee características que pueden ser aplicados a los diferentes clientes a medida de sus necesidades.

8.1 Producto: Para Empresas de Consumo Masivo

Tal como se menciona en el capítulo 2, se ha diseñado un servicio de gestión de *Social Media* que incluye características que el cliente considera importantes y que actualmente no son atendidas. El servicio que se ofrecerá está dividido en etapas, que a continuación se detallan:

8.1.1 Descripción del servicio

Servicio de Estrategias Corporativas

Consiste en la generación de estrategias de gestión de marcas en redes sociales, de acuerdo con las estrategias de comunicación y de posicionamiento de nuestros clientes. Esto permitirá estar en línea con las estrategias del negocio, tener los objetivos claros y lograr las metas establecidas; es por ello que se realizará un análisis del cliente al iniciar el proyecto, el cual consta en lo siguiente:

Diagnóstico del Mercado: Se analizará el mercado objetivo del cliente y la presencia on-line de sus principales competidores.

Definición del segmento objetivo: Se definirá el segmento al que el cliente pretende llegar, según demografía, intereses, categorías, comunidad, estudio, entre otros dependiendo la necesidad del cliente.

Creación de Estrategias: Para la creación de una estrategia se requiere otorgar al cliente un análisis y ejecución de los pasos siguientes:

- Creación u Optimización de los perfiles sociales.
- Personalización de los perfiles según Identidad Empresarial.
- Implementación de las Herramientas sociales (Facebook, Twitter, YouTube, Google+ y otras herramientas dependiendo el requerimiento del cliente).

Con ello se podrá aplicar la estrategia otorgando al cliente:

- Concepto, diseño, desarrollo y administración de una campaña/concurso periódico.
- Acciones de promoción y comunicación que acompañen la estrategia.
- Definición de la gestión diaria de los perfiles.
- Acciones de gestión y control de resultados.
- Acciones de fidelización y viralización.

Servicio de Generación de Comunidades

El manejo adecuado de las comunidades y el seguimiento de ellas es importante para poder lograr presencia de marca, divulgando la cultura de la organización.

Es por ello que se ofrece al cliente:

- Generación de agendas semanales de contenidos con *posteos* diarios.
- Administración, posteo y monitoreo de la comunidad.
- Diseño de piezas gráficas (foto de portada, foto de perfil, *posteos* gráficos), estas podrán estar compuestas de lo siguiente:
 - Elaboración del guión
 - Grabación, edición y *masterizacion* de locución en off
 - Grabación de tomas principales y tomas de apoyo
 - Revisión, selección y edición de escenas pregrabadas
 - Producción de animación 2D
 - Edición y posproducción general

Servicio de Recolección y Análisis de Datos

Este servicio otorga al cliente una visión clara de la evolución de su empresa en las redes sociales, es por ello que se otorga al cliente:

- Análisis y evaluación de indicadores actualizados continuamente. Las variable a monitorear serán definidas y configuración según la necesidad del cliente y su mercado.

- Herramientas de visualización y gestión de datos, disponible en internet, teléfonos inteligentes y *tablets*.
- Extranet de acompañamiento de los proyectos. Los clientes tendrán un acceso al portal donde podrán visualizar los logros y avances del proyecto.
- Estudios y reportes. Como parte del servicio, se enviará a los clientes información periódica sobre perfiles de sus *fans*, actividad de sus competidores, resultado de las publicaciones, interacciones y otras variables de interés del cliente.

8.2 **Marca**

Los servicios serán otorgados bajo la marca: ***StarMedia***.

8.3 **Precio**

El precio que se utilizara para este segmento estará ubicado por encima del promedio de precios del mercado (Nivel Premium), ya que consideramos que nuestros servicios poseen un diferencial importante respecto al de la competencia; y será definido de manera proactiva.

Debido a que los servicios son personalizados y serán brindados a lo largo del tiempo, el precio total estará dividido en:

- Gastos de implementación: \$4,500
- Pago mensual por servicios: calculado por cliente, como referencia \$6,200, que incluyen los servicios arriba mencionados.

8.4 Publicidad offline y online

8.4.1 Estrategia de Mensaje

Grupo Objetivo.- por el modelo de negocio planteado, la publicidad será dirigida a los principales decisores de compra y de gestión de estrategia de los clientes, los cuales son Gerentes y/o Jefes de Comunicaciones, Marketing y Líneas de Negocio de las empresas definidas en nuestro mercado objetivo, ubicadas principalmente en las regiones de Lima, Arequipa y La Libertad, ya que estas regiones concentran cerca del 80% de las empresas grandes y medianas en el país.

Características distintivas de desempeño.- las características del servicio a resaltar en la publicidad, son aquellas que permitirán la diferenciación respecto a la competencia, las cuales son:

- Alta personalización y focalización en el desarrollo e implementación de las estrategias por personal *in-house* y especializado en redes sociales.
- La implementación de las estrategias de los clientes en las redes sociales, se harán considerando el marco global de responsabilidad social tanto del cliente como de StarMedia.
- Uso de herramientas tecnológicas que permitirán hacer seguimiento y monitoreo continuo de las campañas y el desarrollo de las redes sociales de los clientes.

Objetivos de Comunicación.- se busca que el público objetivo:

Note: la publicidad debe lograr que el grupo objetivo conozca y valore la propuesta de valor diferencial de la empresa (especialización, responsabilidad social empresarial y disponibilidad de información).

Crea: se busca que el grupo objetivo identifique y crea que la mejor opción para garantizar una sólida presencia en las redes sociales es optar por una empresa que personalice sus estrategias, sea socialmente responsable y le brinde constantemente información de valor.

Logo.- el logo que hemos escogido se muestra a continuación:

Cuadro 26 – Logo StarMedia

Fuente: Elaboración propia

8.4.2 Medios offline

Consideramos que los medios más efectivos para difundir nuestros servicios, son:

- Marketing directo: visitas a empresas de los ejecutivos comerciales para promover y presentar el servicio a los ejecutivos de marketing, comunicaciones, jefes de línea de

negocios y tecnología, y contactos decisores sobre el tema. Los contactos recibirán una tarjeta CD de presentación.

- Revistas especializadas: *Semana Económica*, *América Economía* y *Business Week*.
- *Social meet and greet*: evento anual para clientes seleccionados en el cual se discutirá el beneficio e impacto del uso de redes sociales en los negocios, y se difundirán los servicios brindados por la empresa.

8.4.3 Medios online

En el caso de los medios on-line, se utilizarían:

- Página Web.
- Correos electrónicos.
- Perfiles en redes sociales.

8.5 Fuerza de Ventas

StarMedia, el desarrollo del mercado será manejado transversalmente por un *Market Manager* quien se encargará de desarrollar e incrementar el mercado mediante estrategias específicas para el sector. Contará con *Account Managers* designados para atender las principales cuentas objetivo.

En este tipo de empresas se usa mucho el concepto de Jefe de Cuentas o *Account Manager*, no se utiliza una fuerza de ventas convencional ya que este servicio es muy especializado y la persona

que lo ofrezca debe de conocerlo a detalle y ser un profesional en el rubro de la publicidad, el marketing o carreras afines.

En StarMedia habrá dos *Account Managers* que se dedicaran a vender los servicios como parte de sus funciones. Las cuales, entre otras, serán:

- Desarrollo de la estrategia comercial en sus clientes
- Relación y fidelización con clientes.
- Identificación de mapas de poder.
- Construcción del capital social.

Remuneración

Los *Account Managers* recibirán un sueldo fijo en línea con los sueldos del mercado y un 2% de comisión sobre el precio de ventas de cada contrato firmado.

El porcentaje de comisión incentivará al Jefe de Cuentas a buscar permanentemente nuevos clientes y vender los servicios que ofrece la empresa.

Capacitación

La capacitación es muy importante para que los *Account Managers* puedan vender estos servicios, ya que, son bastante especializados y no basta con pertenecer a una carrera de comunicaciones para estar al día en el mundo del Social Media. Por esta razón ellos serán constantemente capacitados en las últimas tendencias del rubro.

Además de capacitarlos en los servicios que brinda StarMedia, también estarán capacitados en técnicas de ventas, para brindar un trato cordial y de calidad, captar oportunidades de negocio, retener a posibles clientes y optimizar la negociación de los contratos, sin dejar de lado el profundo conocimiento del modelo de negocio y de las opciones que ofrece la competencia en el sector de la publicidad digital.

CAPITULO 9

PLAN DE OPERACIONES

9.1 Mapa de procesos generales

Se identificaron 3 fases principales para poder lograr la ventaja competitiva de la empresa: Capacitación, elaboración de la estrategia creativa y calidad del servicio.

A continuación se describirá cada fase así como las políticas que sigue la empresa para asegurar la calidad y mejora continua de dicho proceso.

9.1.1 Primera fase: Capacitación

Se identificó que la capacitación es un proceso crítico en la empresa debido a que está directamente ligada a la ventaja competitiva que la empresa busca desarrollar. La capacitación que recibe el personal, del área de Redes Sociales en particular, debe ser reflejada en el servicio y percibida por el cliente.

Política de capacitación

Debido a que el proceso de capacitación brinda soporte a la ventaja diferencial, es necesario que sea un proceso revisado y mejorado constantemente.

Capacitación en Social Media

Todo el personal debe pasar por una intensa capacitación sobre Redes Sociales, ya que es el núcleo de la empresa, en especial el área comercial y la ejecución.

La capacitación debe de ser constante ya que el mundo de las redes sociales es muy cambiante. En especial los *Community Managers* y administradores de contenido, deben asistir a cursos especializados en su actividad, ya que ellos son los que brindarán el servicio de administración de redes en sí.

Capacitación en Ventas

Por otro lado el personal del área comercial, será capacitado en técnicas de ventas, para desarrollar y mejorar sus habilidades. Esto debe de ir de la mano de la capacitación en *Social Media* ya que deben de saber todo lo concerniente al servicio que van a vender, el cual como ya se explicó es muy cambiante, así que deben de estar permanentemente capacitados en los cambios de ese mercado.

9.1.2 Segunda fase: Estrategia Creativa

Otro de los procesos que se ha identificado como principal, es la elaboración de las estrategias creativas, ya que, estas deben ser la principal ventaja competitiva. Estas estrategias deben ser hechas a la medida del cliente y además, ir de la mano con sus estrategias de Responsabilidad Social Empresarial.

Políticas de Estrategias Creativas

La estrategia creativa es un proceso que tiene 3 fases:

Reuniones con el cliente

Una vez que los Jefes de Cuenta han tomado contacto con el Cliente y ya se vendió el servicio, el personal de Social media designado a esa cuenta debe tener reuniones con el cliente para que se logre captar las necesidades de éste y se logre proponer un servicio a la medida.

Inserción del *Community Manager* en el cliente

El *Community Manager* debe conocer la empresa antes de dar el servicio, es muy importante que éste tenga un proceso de adaptación a la empresa y/ o marca y se identifique con esta para poder brindar el mejor servicio.

Elaboración de la Estrategia

Luego de que ya se ha tenido reuniones periódicas con el cliente y que el *Community Manager* designado a la cuenta ya se ha adaptado a la marca que manejará, se hace la estrategia creativa, la cual se elabora en equipo, entre el personal de social media, el asesor de Responsabilidad Social y el personal del cliente asignado a este proyecto.

Dentro de la elaboración de la estrategia se considerará el desarrollo de las campañas en las redes sociales más importantes, en coordinación con el cliente. Estas podrán ser de dos tipos:

- Always On

Inversión permanente para la presencia de marca. Se basará en priorizar siempre la pertinencia y la coherencia contextual del anuncio. Ciertos anuncios podrán variar en función de las diferentes campañas. Será desarrollado como parte del plan estratégico anual junto con el cliente.

- Ad hoc

Inversión orientada a la comunicación de mensajes claves. Se priorizará la exposición de lo que se quiere comunicar. Se utilizarán los mismos medios que en la inversión *Always On*. Igualmente, se detallará en el plan estratégico anual, y será parte de las acciones del plan de marketing, para acompañar continuamente el desarrollo de la acción comercial.

A continuación se detallará la aplicación de los dos tipos de estrategia en las redes sociales de mayor interacción.

Facebook

Principios y guías rectoras

El principal objetivo de la inversión en Facebook será generar tráfico hacia las propiedades sociales orgánicas de la empresa y sus marcas. Se priorizará, siempre que sea posible el manejo de tráfico a los canales orgánicos unificados.

Se distribuirá la inversión entre:

Anuncios

Con una estrategia de multi-segmentación sobre una base común para el objetivo general. Dentro de la estrategia *Always On* se priorizará la conversión de los impactos en fans e interacciones.

En el tipo ***Always On*** se utilizará para:

- Campaña permanente de difusión.
- Campaña permanente de *branding*.

En el tipo ***Adhoc*** se utilizara para:

- Campaña de difusión para lanzamientos.
- Campaña de fechas especiales.

Historias Patrocinadas

Se priorizaran las historias patrocinadas en relación a la interacción con la página y con los contenidos más importantes que se generen. Dentro de la estrategia *Always On*, serán la herramienta para la viralización a partir de contenidos y fans actuales.

En el tipo ***Always On*** utilizados para:

- Campaña permanente de difusión de *pagelikes*.
- Campaña permanente de difusión de *page interactions*.

Twitter

Principios y guías rectoras.

El objetivo de la inversión en formatos de *Twitter* será experimental. El uso de estos formatos tendrá un carácter experimental y se revalorará su efectividad luego de los primeros 30 días.

Se distribuirá la inversión entre:

Promoted Tweets: Usaremos los *tweets* promocionados fundamentalmente como parte de las campañas Ad Hoc, como estrategias.

Promoted Trends: Posicionaremos los *Trending Topics* promocionados como parte de campañas *AdHoc*. Focalizando en las tendencias promocionadas tengan un grado alto de relación con las pasiones y categorías importantes para los consumidores.

Promoted Accounts: Destacaremos las diferentes cuentas de la *Empresa* como parte de la estrategia *Always On*.

Google

Principios y guías rectoras.

Los anuncios estarán dirigidos a sitios de manera excluyente a sitios elegidos dentro de la red de contenidos. Esto apunta a tener un control cierto de la aparición de los anuncios para aumentar la relevancia.

Youtube: Con una estrategia de multisegmentación sobre una base común para el target general. Dentro de la estrategia *Always On* se priorizará la conversión de los impactos en fans.

Google Maps: Con una estrategia de multisegmentación sobre una base común para el target general. Dentro de la estrategia *Always On* se priorizará la conversión de los impactos en fans.

Gmail: Con una estrategia de multisegmentación sobre una base común para el target general. Dentro de la estrategia *Always On* se priorizará la conversión de los impactos en fans.

Priorizaremos la presencia de la empresa dentro de la red de buscadores sobre la red de contenidos. De esta manera buscaremos acercar a los usuarios a contenidos relevantes con sus intereses del momento.

9.1.3 Tercera fase: Calidad de Servicio

Las políticas de calidad del Servicio tienen como objetivo recolectar información valiosa del cliente para la implementación de planes de mejora. Estos brindarán soporte al posicionamiento buscando ofrecer un servicio de alta calidad que tome en cuenta la opinión del cliente y sus sugerencias de mejora.

Políticas de control de Calidad del Servicio

Reuniones periódicas con el cliente

Se hacen reuniones semanales o mensuales y como parte de la agenda se solicita su apreciación del servicio y se les pide sugerencias al respecto (ver anexo 2).

Supervisión del servicio por parte del Gerente de Social Media

Una de las funciones del Gerente de Social Media es supervisar el servicio y la forma en que este es brindado, por tanto, además entra a los perfiles de los clientes en las redes para revisar cómo se está desarrollando éste y si cumple con las estrategias planteadas.

Este a su vez le da retroalimentación a su personal para ser tomado en cuenta junto con las apreciaciones del cliente para mejoras del servicio.

Reuniones internas de análisis de retroalimentación

Luego de las reuniones con los clientes y del retroalimentación del Gerente de Social Media, se organizan reuniones internas, para

analizar los comentarios y opiniones de éstos con respecto al servicio y se elabora un plan de acción y mejora del mismo.

Indicadores de Control

El servicio que brinda la empresa será evaluado de forma general e incluye los siguientes indicadores:

- Nivel de cumplimiento de las expectativas del cliente con respecto a la calidad del servicio.
- Capacidad de reacción del equipo ante cualquier eventualidad.
- Encuesta al personal del cliente, el cual haya tenido contacto con el servicio sobre la percepción del mismo.

9.1.4 Proceso de prestación del servicio de gestión de redes sociales

9.2 Local de funcionamiento de la empresa

9.2.1 Localización

Debido a la necesidad de estar cerca de nuestros clientes, y al precio del alquileres de oficinas, se decidió arrendar una oficina en Surco en la zona del nuevo centro empresarial que está en pleno auge en Lima, al encontrarse saturada la zona de San Isidro.

9.2.2 Plano de Distribución

La distribución de la oficina está hecha en base a las necesidades de ésta. Cuenta con un área de 110 m² estratégicamente distribuida (ver anexo 4).

9.3 Estructura de organización

Se espera que la empresa cuente con de 9 colaboradores fijos al inicio, los cuales podrán variar dependiendo del crecimiento de la empresa, distribuidos de la siguiente forma:

- Área administrativa, 5 personas.
- Área comercial, 1 personas.
- Área de ejecución e implementación, 3 personas.

Así mismo, se contará con servicios tercerizados para gestión humana, contabilidad, legal y equipo de soporte de TI.

9.3.1 Organigrama

Nota:
 ----- Servicios tercerizados

9.3.2 Personal Administrativo

Gerente General

Perfil:

Titulado en Administración, Ingeniería Industrial o carreras afines. Con Estudios de Post-Grado en MBA.

Debe tener experiencia mínimo de 3 años en puestos similares, y tener aptitudes de liderazgo y organizacionales. Tener la habilidad para entender estados financieros, y manejar un diverso grupo de personal.

Conocimientos en técnicas y estrategias de ventas, análisis y estudio de mercado.

Contará con buenas aptitudes de comunicación para negociar con clientes y colaboradores.

Funciones:

Desarrollar e implementar la estrategia general de la empresa, para que se consigan los objetivos en el largo plazo.

Contratar todas las posiciones gerenciales, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada departamento.

Comunicarse semanalmente con los contralores/gerentes de oficina para revisar los pronósticos y asegurar la coherencia con la proyección anual.

Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.

Crear y mantener buenas relaciones con las instituciones financieras y los clientes.

Mantener una actitud entusiasta para motivar a los empleados.
Supervisar y mantener planes de remuneración para los empleados.

Enfocarse en cualquier reclamo de los clientes que los gerentes no hayan podido solucionar.

Planeamiento de Estrategias de Marketing para promocionar la empresa y asistir a eventos relacionados al sector.

Asistente de gerencia

Perfil:

Técnico o profesional en administración de empresas o carreras afines, con experiencia mínima de 2 años con conocimientos de Office avanzado.

Con personalidad equilibrada, proactiva, facilidad para trabajar bajo presión y trabajo en equipo.

Capacidad de adaptación a los cambios, habilidades comunicativas.

Capacidad de innovar, crear e implementar.

Funciones:

Será responsable de realizar actividades de apoyo administrativo a la Gerencia General y grupos funcionales, en los ámbitos de manejo de información, generar reportes, preparación de informes y documentos cuando se requiera.

Manejar y procesar la información de gestión relacionada con las diferentes áreas de la organización.

Gestionar la correcta emisión de correspondencia y canalización, distribución interna y/o archivo de la que se recibe en la oficina.

Jefe de Administración y Finanzas**Perfil:**

Titulado en las carreras de administración o economía, con estudios de post-grado en finanzas. Con amplio poder de negociación, así como alta capacidad de análisis de proyectos de inversión.

Funciones:

La posición demanda dedicación total teniendo en cuenta como objetivo planificar, organizar, dirigir, supervisar y evaluar las actividades relativas a los sistemas administrativos, presupuestales, financieros, debiendo administrar los recursos económicos de la empresa.

Constituyen competencias altamente apreciadas: proactividad, iniciativa, autonomía en la toma de decisiones para el desarrollo de la organización y tolerancia al trabajo bajo presión.

Se encargará de gestionar los proveedores externos de servicios como: gestión humana, contabilidad y servicios generales.

Asistente de administración y finanzas

Perfil:

Técnico o profesional en administración de empresas o carreras afines, con experiencia mínima de 2 años con conocimientos de Office intermedio.

Con personalidad empática, proactiva, facilidad para trabajar bajo presión y trabajo en equipo.

Capacidad de adaptación a los cambios, habilidades comunicativas e implementar las tareas asignadas.

Funciones:

Será responsable de realizar actividades de apoyo administrativo, manejo de información, generar reportes, preparación de informes y documentos. Coordinar con las otras áreas, instituciones financieras, así como con proveedores.

Apoyar en temas de bienestar laboral.

Jefe de cuentas

Perfil:

Profesional en administración, marketing o carreras afines con especialización en ventas y experiencia mínima de dos años.

Con amplio poder de negociación y habilidades comerciales e interpersonales.

Funciones:

Colaborar con el Gerente Comercial en la captación de clientes.

Coordinar la actividad diaria del servicio y ser el punto de contacto entre la empresa y el cliente.

Organización de reuniones, preparar entregables, *briefs* y reportes mensuales.

9.3.3 Personal de Ejecución e Implementación

Gerente de Social Media

Perfil:

Titulado en Administración, Comunicaciones, Ingeniería de Sistemas o carreras afines con 3 años de experiencia en puesto similar.

Especialización en *Social Media* y conocimiento del sector.

Tener buenas aptitudes de liderazgo y habilidades interpersonales además de estar orientado al cliente.

Con un nivel avanzado del Idioma Inglés.

Funciones:

Liderar el área de *Social Media* y contratar a *los Community Managers*, Administradores de Contenidos, Analistas de Monitoreo Digital y Diseñadores Gráficos.

Supervisar y coordinar la prestación de los servicios y tener reuniones periódicas con los equipos de trabajo de los distintos clientes.

Asistir a las reuniones de coordinación del servicio con clientes junto con el jefe de cuentas.

Administrador de Contenidos

Perfil:

Profesional de carreras de Marketing, Publicidad o afines.

Contar con experiencia de mínimo 2 años en puesto similar además de tener conocimiento en social media.

Con un nivel avanzado del Idioma Inglés.

Funciones:

Desarrollo estratégico y comercial de las cuentas además de generar *briefs* creativos.

Responsable por la calidad general de los procesos y por la generación de contenidos para el servicio.

Coordinar con los *Community Managers* y Diseñadores Gráficos, la creación e implementación de las piezas creativas, y los elementos gráficos.

Programación de los sitios, campañas y acciones. Investigar nuevas tecnologías y tendencias.

Community Manager

Perfil:

Profesional en carreras de comunicaciones, sociología, antropología o afines.

Con estudios en redacción publicitaria, comunicación social o humanística.

Conocimientos de tecnología y experiencia previa en empresas interactivas, en redacción y contenidos digitales.

Experiencia en manejo de plataformas sociales, de perfiles/grupos/comunidades y uso de aplicativos y herramientas sociales.

Con un nivel intermedio del Idioma Inglés.

Funciones:

Activar, analizar y monitorear los medios sociales de la marca, además de la elaboración de las matrices de contenidos semanales, en función a la estrategia de redes de la marca.

Dar una “personalidad” a la marca en el medio.

Desarrollo y redacción de contenidos on-line. Manejo de plataformas sociales, como administrador de perfiles/grupos/comunidades. Monitoreo y análisis de datos provenientes de medios digitales.

Generación de Reportes que incluyan: análisis de las marcas competidoras y su presencia en redes sociales, informes de seguimiento, resultados de campañas, entre otros.

Investigación y seguimiento de campañas y generación de informes sobre resultados de las mismas.

Diseñador Gráfico**Perfil:**

Profesional del diseño gráfico con experiencia de 2 años. Con conocimiento en el manejo de herramientas de diseño, como Photoshop, Dream Weaver, Corel Draw, HTML, XML, entre otros.

Capacidad de implementar lineamientos gráficos a partir de un *Brief*. Buena comunicación para interactuar con otras áreas.

Deberá contar con un alto nivel de creatividad, innovación y búsqueda de la calidad.

Con un nivel intermedio del Idioma Inglés.

Funciones:

Diseñar y ajustar los elementos gráficos a activar en los medios sociales de acuerdo con la creatividad validada para la marca de los clientes.

Uso de las herramientas gráficas de la empresa.

9.3.4 Personal Funcional

Jefe de TI

Perfil:

Ingeniero de sistemas con estudios de especialización de preferencia, con 2 años de experiencia en puesto similar. Conocimiento del sector de consumo masivo y de redes sociales.

Poder trabajar en equipo con otras áreas y entender sus necesidades, para implementar sistemas que faciliten el trabajo y optimizar los procesos. Tener capacidad para el manejo y gestión de proveedores.

Capacidad de innovación continua y búsqueda de nuevas tecnologías con una clara orientación a los clientes internos y externos.

Funciones:

Proveer a toda la organización de herramientas, software y tecnología para el mejoramiento continuo de los procesos de gestión.

Implementar y gestionar un sistema integrado para el óptimo desarrollo de las funciones de toda la organización.

Facilitar a todos los usuarios de la organización soluciones tecnológicas para el mejoramiento de los procesos.

Seleccionar y gestionar a proveedores externos, para la creación e implementación de aplicativos *web*, móviles y portales externos, para facilitar el monitoreo continuo a los clientes, del avance y estado de las campañas.

Coordinar el desarrollo de las herramientas y aplicaciones, *web* y móviles, para ayudar a mejorar la capacidad de la toma de decisiones, proporcionando acceso oportuno a información relevante y generando nuevas oportunidades.

Administración de telefonía fija y celular para los colaboradores internos.

CAPITULO 10

ANALISIS ECONOMICO FINANCIERO

En el presente capítulo se describirán todas las consideraciones y análisis llevados a cabo para determinar la viabilidad financiera de la propuesta de negocio. Considerando las diversas variables involucradas y tomadas en cuenta, se concluye que el negocio es viable; sin embargo, especial atención se deberá de prestar a las variables de volumen ventas y valor venta de los servicios, ya que son los puntos más sensibles identificados en el análisis, y que garantizarían la continuidad del negocio.

El capítulo se encuentra estructurado de manera esquemática, mostrando progresivamente los principales componentes del análisis, que han llevado a determinar los flujos de caja económicos y financieros del proyecto, con lo cual se garantiza la sostenibilidad de la propuesta de negocio.

10.1 Horizonte de evaluación

El horizonte de evaluación de los proyectos es relativo a la naturaleza de cada negocio.

En el caso de servicios, el horizonte de evaluación no se puede determinar por la vida útil de los activos, ya que normalmente, la inversión en activos en este rubro es menor en comparación con los gastos operativos y de personal, como es el caso de la presente propuesta de negocio.

Considerando este escenario, el horizonte de evaluación se definió considerando el criterio de las perpetuidades. De acuerdo al método en mención, se considera que la empresa tiene un periodo de vida infinito, pero que al llegar a una etapa de madurez, el crecimiento experimentado es lento y sostenido.

Considerando esta premisa, se considera que el negocio llegará a un nivel de madurez a partir del quinto año, por lo que se procedió a evaluar los flujos de caja generados durante este período y se determinó la rentabilidad y valor actual de los mismos.

Para mostrar en detalle los flujos iniciales del proyecto, se mostrará el primer año con el desglose respectivo mes a mes. Esto es debido a que en los primeros meses, se genera una utilidad negativa como resultado de las bajas ventas iniciales y que a partir del noveno mes, se espera que exista se llegue a un nivel de ventas que genere utilidades positivas.

Durante los cinco años de horizonte de evaluación, se espera que las ventas se estabilicen, con lo cual se generarán flujos más estables y continuos.

10.2 Presupuestos

Dentro de los presupuestos considerados para la evaluación del proyecto, se está considerando los módulos respectivos al presupuesto de ingresos proyectos, al costo de ventas, gastos de administración y ventas, así como los estimados realizados para la inversión inicial y el capital de trabajo requerido.

10.2.1 Ingresos y Ventas

Para determinar los ingresos, se consideró la demanda existente en el mercado y el alto crecimiento sostenido en este segmento en los últimos cuatro años, que en promedio se encuentra alrededor de 28% de crecimiento anual. Así mismo, se analizó el comportamiento de las veinte primeras empresas de consumo masivo que son líderes en presencia en *Facebook*, con las cuales se determinó el comportamiento de compra y la estacionalidad de este tipo de negocios; así mismo se analizó a las empresas que le brindan el servicio de gestión de redes sociales. Se consideró además la cantidad de empresas existentes, de similares características, que brindan estos servicios y su participación de mercado entre las empresas líderes en presencia en *Facebook*.

En la tabla 14 se muestra la proyección de ventas, en cantidad de cuentas, esperada para los primeros años. Esta cantidad de cuentas, se determinó en función al tamaño del mercado accesible actualmente, a la estacionalidad del segmento, así como la cantidad de clientes mínima requerida para sostener una operación de este tipo. En esta proyección, se asume conservadoramente, que el crecimiento del segmento está en línea con el crecimiento del PBI esperado para los siguientes años. Este crecimiento es de 6.5% anual.

Tabla 14 – Demanda Anual de Número de Cuentas

Año	Años				
	1	2	3	4	5
Número de cuentas	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00

En el primer año, se considera que en los primeros meses de actividad comercial, hasta el segundo mes, no se obtienen contratos. Es a partir del primer mes, que los ingresos se incrementan a partir de las primeras ventas llevadas a cabo en el tercer mes. Al estar asumiendo un escenario conservador de crecimiento anual de 6.5%, a pesar de que el segmento ha crecido en los últimos años en promedio 28%, no se espera que exista una caída en las ventas producto de mayor competencia.

Como se explicó en el capítulo 9, el valor venta fijado a los clientes se determina en base a dos servicios relacionados entre sí: Servicio de Instalación y el Servicio de Soporte. El precio ha sido determinado en base a la diferenciación buscada en el mercado; de acuerdo con nuestra investigación, este precio determinado está entre los precios más altos del mercado. En la tabla 15, se muestran los precios unitarios por cada tipo de servicio.

Tabla 15 – Precio de Venta Unitario Mensual del Servicio

Valor Venta sin IGV	US\$	T.C.	S/.
Desarrollo e implementación de estrategia	4,500.00	2.6	11,700.00
Soporte Social Media	6,200.00		16,120.00

En el caso del servicio de instalación, éste se ejecutará una sola vez durante la duración del contrato, y es llevado a cabo al inicio del servicio. Posteriormente, se cobrará mensualmente un monto determinado, en razón de mantener las cuentas en redes sociales activas, generación de comunidades virtuales, generación y procesamiento de información de valor, así como la realización de campañas continuamente.

En función a estos precios unitarios y la proyección de incremento de cuentas, se proyectó los ingresos por año, los cuales se muestran en la tabla 16.

Tabla 16 – Ingresos Anuales Totales

INGRESOS	Años				
	1	2	3	4	5
Desarrollo e implementación de estrategia	117,000.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00
Soporte Social Media	886,600.00	2,127,840.00	2,321,280.00	2,514,720.00	2,708,160.00
Total Ingresos	1,003,600.00	2,139,540.00	2,332,980.00	2,526,420.00	2,719,860.00

10.2.2 Costo de Ventas

Cada tipo de servicio tiene asociado costos directos, los cuales se pueden ajustar en función a los requerimientos propios de cada cliente. En esta propuesta de negocio, se asumió un alcance determinado del servicio y similar para todos los clientes, con el cual se determinaron los costos específicos.

Los costos asociados a la implementación del servicio se muestran en la tabla 17.

Tabla 17 – Costo de Ventas Unitario de Implementación

Implementación de estrategia	Total S/.
Personal	9,400.00
Gerente Social Media	2,000.00
Community Manager	3,200.00
Administrador de Contenidos	1,600.00
Asesor de Responsabilidad Social	2,600.00
Software	500.00
Implementación del sistema	500.00
Otros	600.00
Movilidad	300.00
Comunicaciones	300.00
Costo Individual de Instalación	10,500.00

En lo respectivo a los costos del servicio de soporte de social media, estos costos serán atribuibles mensualmente por cada cliente, y se muestran en la tabla 18.

Tabla 18 – Costo de Ventas Unitario por Soporte Mensual

Soporte Social Media	Total S/.
Personal	6,800.00
Gerente Social Media	400.00
Community Manager	3,200.00
Administrador de Contenidos	1,600.00
Diseñador gráfico	1,600.00
Software	2,000.00
Implementación	2,000.00
Otros	600.00
Movilidad	300.00
Comunicaciones	300.00
Costo Mensual de Soporte	9,400.00

Considerando la cantidad de cuentas proyectadas por cada año y los costos por cada tipo de servicio, se hace la proyección del costo de ventas anual. El resumen de los mismos se muestra en la tabla 19.

Tabla 19 – Costo de Ventas Total por Año

COSTO DE VENTAS ANUALES	1	2	3	4	5
Implementación de estrategia	105,000.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00	10,500.00
Personal	94,000.00	9,400.00	9,400.00	9,400.00	9,400.00
Software	5,000.00	500.00	500.00	500.00	500.00
Otros	6,000.00	600.00	600.00	600.00	600.00
Soporte Social Media	517,000.00	1,240,800.00	1,353,600.00	1,466,400.00	1,579,200.00
Personal	374,000.00	897,600.00	979,200.00	1,060,800.00	1,142,400.00
Software	110,000.00	264,000.00	288,000.00	312,000.00	336,000.00
Otros	33,000.00	79,200.00	86,400.00	93,600.00	100,800.00
Costos de Venta Total	622,000.00	1,251,300.00	1,364,100.00	1,476,900.00	1,589,700.00

La diferencia existente entre el primer y segundo año, se debe a que en la proyección de ingresos, se consideró que las cuentas en el primer año ingresarían progresivamente en el transcurso del año, por lo tanto los ingresos proyectados en los primeros meses por el servicio de soporte de social media, son progresivos y distribuidos a lo largo del año. En la tabla 20 se muestra esta consideración para tener una mejor apreciación.

Tabla 20 – Incremento de Cuentas Primer Año

Periodo	Primer Año			
	1er trimestre	2do trimestre	3er trimestre	4to trimestre
Número de cuentas	1.00	4.00	7.00	10.00

10.2.3 Gastos de administración y ventas

Los gastos de administración están conformados por los gastos de personal de administración y gerencia general, servicios tercerizados y servicios generales. En la tabla 21 se muestra un resumen de los gastos de administración mensual.

Tabla 21 – Gastos Mensuales de Administración

Gastos de Administración (mensuales)	Total S/.
Personal	23,000.00
Gerente General	10,000.00
Asistente de Gerencia	3,000.00
Jefe de Administración y Finanzas	4,000.00
Asistente de Administración y Finanzas	2,000.00
Jefe de TI	4,000.00
Servicios Terceros	4,000.00
Gestión humana	2,000.00
Contabilidad	1,500.00
Legal	500.00
Servicios Generales	7,725.00
Alquileres	3,900.00
Mantenimiento	700.00
Teléfono e Internet	1,000.00
Correo Electronico	65.00
Estacionamiento	560.00
Utiles de Escritorio e Insumos	1,500.00
Total Inversión	34,725.00

Como parte del modelo de gestión, se está considerando la tercerización de los servicios de gestión humana (planilla, reclutamiento, selección, entre otros), de contabilidad y legal. En el caso de los servicios de legal, estos incorporan la legalización de contratos y otros requerimientos propios de la operación comercial.

En el caso de los gastos de venta, éstos corresponden directamente a los Jefes de Cuenta, Gastos de Viaje y Movilidad, Servicios Generales, Marketing y Publicidad.

Tabla 22 – Gastos Mensuales de Ventas

Gastos de Ventas (mensuales)	Total S/.
Personal	4,000.00
Jefes de Cuenta	4,000.00
Gastos de Viaje y Movilidad	1,750.00
Viajes Interior del País	500.00
Viajes Exterior del País	650.00
Movilidad	600.00
Servicios Generales	1,060.00
Teléfono	500.00
Estacionamiento	560.00
Marketing y Publicidad	6,050.00
Publicidad	300.00
Revistas	1,500.00
Presentes y Promociones	350.00
Ferias y Exposiciones	2,500.00
Gastos de Representación	1,400.00
Total Mensual	12,860.00

Los gastos de viaje y movilidad corresponden a aquellos gastos que permitirán a los Jefes de Cuenta viajar a las principales regiones que han sido incluidas en la estrategia de cobertura de clientes, las cuales son Arequipa y La Libertad.

Como parte de los gastos de Marketing y Publicidad, se está considerando un aporte mensual para la realización de la Conferencia Anual de Clientes.

Los sueldos del personal indicados, tanto en los gastos de administración como en los de venta, incluyen los sobrecargos por los beneficios sociales y remuneraciones adicionales por año.

10.2.4 Inversión inicial

La inversión inicial prevista para la puesta en marcha de la empresa, asciende a S/.309,580.00, corresponde a la adquisición de activo fijo, intangible y el capital de trabajo requerido para el primer año de operación. En la tabla 23 se muestra el desglose de la inversión inicial.

Tabla 23 – Inversiones

Inversión inicial	Valor Venta	IGV 18%	Inversiones
Equipamiento de local y oficina	28,389.83	5,110.17	33,500.00
Muebles y enseres	17,542.37	3,157.63	20,700.00
Software	16,025.42	2,884.58	18,910.00
Capital de trabajo			236,470.00
TOTAL	61,957.63	11,152.37	309,580.00

Al ser una empresa que brinda servicios, el monto de inversión inicial en activo fijo (equipamiento de local y oficina, muebles y enseres) es relativamente bajo, así como la inversión en *Software* para trabajos de oficina.

La mayor inversión está relacionada con el capital de trabajo, que está destinado principalmente a cubrir los gastos en el primer año de operación y a los gastos pre-operativos, que incluyen el registro de marcas, licencias, entre otros. En la tabla 24 se muestra el capital de trabajo requerido.

Tabla 24 – Capital de Trabajo

Capital de trabajo	Total S/.
Gastos preoperativos	12,100.00
Registro de marca	2,100.00
Constitución de la sociedad	2,000.00
Investigación de mercado	6,000.00
Página web	2,000.00
Publicidad y lanzamiento	34,950.00
Brochures, catalogos y revistas	2,150.00
Eventos	32,800.00
Varios	189,420.00
Operación primer año	189,420.00
Total Capital de Trabajo	236,470.00

Conforme a la proyección de flujo de caja para el primer, se estimó que la empresa no generaría flujos positivos sino a partir del noveno mes de operación, con lo cual se requiere un capital de trabajo inicial para poder financiar los flujos negativos durante los primeros ocho meses de operación. Esta partida se encuentra incluido dentro del acápite Operación primer año, mostrado en la tabla 24.

10.3 Depreciación y Amortización

En la tabla 25 se muestra los principales activos e intangibles que están sujetos a depreciación y amortización, respectivamente. Como se explicó anteriormente, las inversiones iniciales son relativamente pequeñas en comparación con los gastos relacionados con la operación.

Tabla 25 – Depreciación Anual

Inversión	Inversión (\$.)	IGV	Valor Venta	Años de Depreciación	Tasa	Dep. Anual (\$.)
Equipamiento de local y oficina	33,500.00	18%	28,389.83			5,677.97
Laptop	10,500.00	1,601.69	8,898.31	5.00	20%	1,779.66
Computadora	14,000.00	2,135.59	11,864.41	5.00	20%	2,372.88
Tablets	2,500.00	381.36	2,118.64	5.00	20%	423.73
Impresora, fotocopidora y fax	5,000.00	762.71	4,237.29	5.00	20%	847.46
Proyector	1,500.00	228.81	1,271.19	5.00	20%	254.24
Muebles y enseres	20,700.00		17,542.37			3,508.47
Muebles de computadora	5,000.00	762.71	4,237.29	5.00	20%	847.46
Sillón de escritorio	1,200.00	183.05	1,016.95	5.00	20%	203.39
Sillón recepción de clientes	3,000.00	457.63	2,542.37	5.00	20%	508.47
Archivador	7,500.00	1,144.07	6,355.93	5.00	20%	1,271.19
Mesa de reuniones	3,000.00	457.63	2,542.37	5.00	20%	508.47
Ecran	1,000.00	152.54	847.46	5.00	20%	169.49
Software	18,910.00		16,025.42			3,205.08
Licencia	18,910.00	2,884.58	16,025.42	5.00	20%	3,205.08
Capital de trabajo	236,470.00		-			-
Capital de trabajo	236,470.00	-	-	-	-	-
Total	309,580.00	10,999.83	61,957.63			12,391.53

Debido a la naturaleza de las inversiones, el tiempo de vida útil considerada es de 5 años, ya que todos los activos fijos son equipamiento de cómputo, y muebles y enseres. Como consecuencia, la depreciación anual estimada es S/.12,391.53 en los primeros cuatro años.

En el caso de la depreciación anual para el quinto año, esta se incrementa producto de las inversiones adicionales. En la tabla 26, se muestra con mayor detalle esta variación en el monto de depreciación.

Este escenario ha sido tomado en cuenta en la proyección de los flujos de caja y financieros.

Tabla 26 – Depreciación Anual en Quinto Año

Inversión	Inversión (\$/.)	IGV	Valor Venta	Años de Depreciación	Tasa	Dep. Anual (\$/.) Año 5
Equipamiento de local y oficina	33,500.00	18%	28,389.83			5,677.97
Laptop	10,500.00	1,601.69	8,898.31	5.00	20%	1,779.66
Computadora	14,000.00	2,135.59	11,864.41	5.00	20%	2,372.88
Tablets	2,500.00	381.36	2,118.64	5.00	20%	423.73
Impresora, fotocopidora y fax	5,000.00	762.71	4,237.29	5.00	20%	847.46
Proyector	1,500.00	228.81	1,271.19	5.00	20%	254.24
Muebles y enseres	20,700.00		17,542.37			3,508.47
Muebles de computadora	5,000.00	762.71	4,237.29	5.00	20%	847.46
Sillón de escritorio	1,200.00	183.05	1,016.95	5.00	20%	203.39
Sillón recepción de clientes	3,000.00	457.63	2,542.37	5.00	20%	508.47
Archivador	7,500.00	1,144.07	6,355.93	5.00	20%	1,271.19
Mesa de reuniones	3,000.00	457.63	2,542.37	5.00	20%	508.47
Ecran	1,000.00	152.54	847.46	5.00	20%	169.49
Software	18,910.00		16,025.42			3,205.08
Licencia	18,910.00	2,884.58	16,025.42	5.00	20%	3,205.08
Capital de trabajo	236,470.00		-			-
Capital de trabajo	236,470.00	-	-	-	-	-
Total	309,580.00	10,999.83	61,957.63			17,691.34
Inversiones adicionales	31,268.90	4,769.83	26,499.07	5.00	20%	5,299.81

10.4 Estado de resultados proyectados

En la tabla 27, se muestran los estados de ganancias y pérdidas proyectados durante todo el horizonte de evaluación, generados a partir de las proyecciones de los ingresos, los presupuestos de costos de venta, gastos de administración y ventas mostrados al principio del presente capítulo.

Como se puede observar, en el primer año se logra obtener márgenes brutos positivos; sin embargo en el primer año, la utilidad neta resultante es negativa, debido a que los ingresos generados no permiten cubrir los costos fijos, es decir están aún por debajo del punto de equilibrio. En contraste, en los siguientes años los ingresos acumulados si cubren estos gastos, con lo cual las utilidades bruta, operativa y neta están dentro del rango aceptable y propuesto en los objetivos de negocio de largo plazo. La utilidad bruta esta alrededor de 41%, la utilidad operativa en 14% y la utilidad neta en 10%, respecto a los ingresos.

Tabla 27 – Estado de Ganancias y Pérdidas Anual Proyectado

Período	Años				
	1	2	3	4	5
VENTAS					
Desarrollo e implementación de estrategia	117,000.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00
Soporte Social Media	886,600.00	2,127,840.00	2,321,280.00	2,514,720.00	2,708,160.00
Ventas Totales	1,003,600.00	2,139,540.00	2,332,980.00	2,526,420.00	2,719,860.00
COSTOS DE VENTAS					
Instalación	-105,000.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00
Personal	-94,000.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00
Software	-5,000.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00
Otros	-6,000.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00
Mantenimiento de Cuenta	-517,000.00	-1,240,800.00	-1,353,600.00	-1,466,400.00	-1,579,200.00
Personal	-374,000.00	-897,600.00	-979,200.00	-1,060,800.00	-1,142,400.00
Software	-110,000.00	-264,000.00	-288,000.00	-312,000.00	-336,000.00
Otros	-33,000.00	-79,200.00	-86,400.00	-93,600.00	-100,800.00
Costos de Venta Total	-622,000.00	-1,251,300.00	-1,364,100.00	-1,476,900.00	-1,589,700.00
UTILIDAD BRUTA	381,600.00	888,240.00	968,880.00	1,049,520.00	1,130,160.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS					
Personal	-276,000.00	-289,800.00	-304,290.00	-319,504.50	-335,479.73
Servicios Terceros	-48,000.00	-50,400.00	-52,920.00	-55,566.00	-58,344.30
Servicios Generales	-92,700.00	-97,335.00	-102,201.75	-107,311.84	-112,677.43
Gastos Administrativos Total	-416,700.00	-437,535.00	-459,411.75	-482,382.34	-506,501.45
GASTOS DE VENTA					
Personal	-48,000.00	-50,400.00	-52,920.00	-55,566.00	-58,344.30
Gastos de Viaje y Movilidad	-21,000.00	-22,050.00	-23,152.50	-24,310.13	-25,525.63
Servicios Generales	-12,720.00	-13,356.00	-14,023.80	-14,724.99	-15,461.24
Marketing y Publicidad	-72,600.00	-76,230.00	-80,041.50	-84,043.58	-88,245.75
Gastos de Venta Total	-154,320.00	-162,036.00	-170,137.80	-178,644.69	-187,576.92
DEPRECIACION Y AMORTIZACION					
Equipamiento local y oficina	-12,391.53	-12,391.53	-12,391.53	-12,391.53	-17,691.34
Depreciación y Amortización Total	-12,391.53	-12,391.53	-12,391.53	-12,391.53	-17,691.34
UAI	-201,811.53	276,277.47	326,938.92	376,101.45	418,390.28
GASTOS FINANCIEROS					
Intereses	-14,144.85	-9,736.42	-4,589.13	-	-
Intereses Total	-14,144.85	-9,736.42	-4,589.13	-	-
UAI	-215,956.37	266,541.06	322,349.79	376,101.45	418,390.28
Impuesto a la Renta	-	-79,962.32	-96,704.94	-112,830.43	-125,517.08
UTILIDAD NETA	-215,956.37	186,578.74	225,644.85	263,271.01	292,873.20

10.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio muestra cuales son los ingresos que cubren los costos totales. La tabla 28 muestra la demanda proyectada, así como el punto de equilibrio calculado por año, en función a la cantidad de cuentas o clientes por año.

Considerando que la demanda se ha proyectado conservadoramente, especialmente, la tasa de crecimiento anual está muy por debajo de la tasa de crecimiento real del segmento, la proyección del punto de equilibrio está bastante por debajo del ingreso esperado.

Tabla 28 – Punto de Equilibrio

Item	Años				
	1	2	3	4	5
Demanda Proyectada	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00
Punto de equilibrio	7.00	7.00	8.00	8.00	9.00

10.6 Criterios para elaborar los flujos proyectados

10.6.1 Estructura de Deuda

La estructura de deuda ha sido determinada basándose en el aporte de capital disponible por los socios, así como en la línea de crédito disponible por los bancos para este tipo de empresas. Por lo tanto, la inversión inicial será financiada en un 30% mediante un préstamo bancario, y el 70% restando con aporte directo de los socios.

En la tabla 29 se muestra la composición de la inversión inicial, la cual incluye inversión en activo fijo, software y capital de trabajo.

Tabla 29 – Inversión Inicial Detallada

Inversión inicial	Valor Venta	IGV 18%	Inversiones
Equipamiento de local y oficina	28,389.83	5,110.17	33,500.00
Muebles y enseres	17,542.37	3,157.63	20,700.00
Software	16,025.42	2,884.58	18,910.00
Capital de trabajo			236,470.00
TOTAL	61,957.63	11,152.37	309,580.00

El monto total de inversión es S/.309,580.00, considerando la estructura de deuda planteada inicialmente, el préstamo bancario a solicitar equivale a S/.92,874.00. Se solicitaron cotizaciones a diversas

entidades bancarias y financieras, de las cuales se consideró la cotización que brinda las condiciones más favorables. En la tabla 30 se muestra el cálculo de la cuota mensual.

Tabla 30 – Préstamo y Cálculo de Cuota Mensual

Préstamo	92,874.00
TEA (tasa efectiva anual)	16.76%
TES (tasa efectiva mensual)	1.30%
Años	3
Cuotas por financiar	36
Cargos y Comisiones	124.02
Cuota mensual	3,246.66
Cuota total	3,370.68

10.6.2 Costo Promedio Ponderado de Capital

Para el cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (CPPC), se utilizó el método de CAPM. El procedimiento que siguió es:

- Se identificó una empresa del rubro que cotiza en la bolsa de Nueva York, en EE.UU, con una estructura de deuda/capital similar a StarMedia. La empresa seleccionada, *The Interpublic Group of Companies Inc.*, brinda servicios similares y cumple con los requerimientos necesarios.
- Se desapalancó el Beta de la empresa de referencia, con el cual se calculó el Beta del proyecto mediante el método de CAPM.

En la tabla 31 se hace una comparación entre las condiciones del proyecto y la empresa en análisis.

Tabla 31 – Empresa de Referencia

Yahoo Finance - NYSE	Beta(B)	β desapalancado	Deuda(D)	Capital(E)	Tasa ISLR
StarMedia SAC			92,874	216,706	30.0%
Intergroup (IPG)	2.10	1.55	2,245,100,000	2,705,100,000	36.8%

En la tabla 32 se muestra el cálculo del Beta del proyecto, considerando los datos de IPG.

Tabla 32 – Cálculo del Beta del Negocio

Variable	Valor
β_E Interpublic Group of Companies	2.10
D/C USA	0.83
Tasa Imp USA	36.8%
Beta desapalancado	
$\beta_{OA} = \beta_E / [1 + (1-t) * D/C]$	
β_{OA}	1.38
Beta del negocio	
% Deuda	30%
% Capital	70%
D/C PER	0.43
Tasa Imp PER	0.30
$\beta_E = \beta_{OA} * [1 + (1-t) * D/C]$	1.79

Finalmente se calculó el CPPC con el Beta obtenido, el cual se muestra en la tabla 33.

Tabla 33 – Cálculo CPPC, Método CAPM

CAPM	13.35%
Beta del negocio	1.79
Promedio Rendimiento S&P 500	10.81%
Promedio de T-Bond	7.60%
Riesgo País	2.18%
$K_s = \text{CAPM} + \text{Riesgo país}$	15.53%
WACC 2012 (CAPM)	15.05%

Sin embargo, también se realizó el cálculo del CPPC mediante el método directo, considerando la exigencia de rentabilidad promedio en

el mercado local para las empresas del segmento. Para ello se consultó a expertos en el mercado de valores, con lo cual se considera un 20% de rentabilidad exigida por los socios.

Para este método, se calculó primero el costo real anual de la deuda bancaria, mediante el cálculo del TIR. Esto se muestra en la tabla 34.

Tabla 34 – Cálculo TIR de Préstamo

Período	Saldo	Amortización	Interés	Cuota	Seguros y Comisiones	Cuota Total
0						-92,874.00
1	92,874.00	2,039.64	1,207.01	3,246.66	124.02	3,370.68
2	90,834.36	2,066.15	1,180.51	3,246.66	124.02	3,370.68
3	88,768.21	2,093.00	1,153.65	3,246.66	124.02	3,370.68
4	86,675.20	2,120.20	1,126.45	3,246.66	124.02	3,370.68
5	84,555.00	2,147.76	1,098.90	3,246.66	124.02	3,370.68
6	82,407.24	2,175.67	1,070.99	3,246.66	124.02	3,370.68
7	80,231.57	2,203.95	1,042.71	3,246.66	124.02	3,370.68
8	78,027.62	2,232.59	1,014.07	3,246.66	124.02	3,370.68
9	75,795.03	2,261.61	985.05	3,246.66	124.02	3,370.68
10	73,533.42	2,291.00	955.66	3,246.66	124.02	3,370.68
11	71,242.42	2,320.77	925.88	3,246.66	124.02	3,370.68
12	68,921.65	2,350.93	895.72	3,246.66	124.02	3,370.68
13	66,570.71	2,381.49	865.17	3,246.66	124.02	3,370.68
14	64,189.23	2,412.44	834.22	3,246.66	124.02	3,370.68
15	61,776.79	2,443.79	802.87	3,246.66	124.02	3,370.68
16	59,333.00	2,475.55	771.11	3,246.66	124.02	3,370.68
17	56,857.45	2,507.72	738.93	3,246.66	124.02	3,370.68
18	54,349.72	2,540.31	706.34	3,246.66	124.02	3,370.68
19	51,809.41	2,573.33	673.33	3,246.66	124.02	3,370.68
20	49,236.08	2,606.77	639.88	3,246.66	124.02	3,370.68
21	46,629.31	2,640.65	606.01	3,246.66	124.02	3,370.68
22	43,988.65	2,674.97	571.69	3,246.66	124.02	3,370.68
23	41,313.68	2,709.73	536.92	3,246.66	124.02	3,370.68
24	38,603.95	2,744.95	501.71	3,246.66	124.02	3,370.68
25	35,859.00	2,780.63	466.03	3,246.66	124.02	3,370.68
26	33,078.37	2,816.76	429.90	3,246.66	124.02	3,370.68
27	30,261.61	2,853.37	393.29	3,246.66	124.02	3,370.68
28	27,408.24	2,890.45	356.20	3,246.66	124.02	3,370.68
29	24,517.79	2,928.02	318.64	3,246.66	124.02	3,370.68
30	21,589.77	2,966.07	280.59	3,246.66	124.02	3,370.68
31	18,623.70	3,004.62	242.04	3,246.66	124.02	3,370.68
32	15,619.08	3,043.67	202.99	3,246.66	124.02	3,370.68
33	12,575.41	3,083.22	163.43	3,246.66	124.02	3,370.68
34	9,492.19	3,123.29	123.36	3,246.66	124.02	3,370.68
35	6,368.89	3,163.89	82.77	3,246.66	124.02	3,370.68
36	3,205.00	3,205.00	41.65	3,246.66	124.02	3,370.68
					TIR Mensual	1.52%
					TIR Anual	19.89%

Considerando la TIR calculada, así como las premisas consideradas anteriormente, el cálculo del CPPC se muestra en la tabla 35.

Tabla 35 – Cálculo CPPC, Método Directo

Estructura Deuda - Patrimonio (modelo CAPM)	Kd	(1 - T)	W	Costo (Kd x W)
Deuda	19.89%	0.70	30.00%	4.18%
Patrimonio	20.00%		70.00%	14.00%
Total Deuda y Patrimonio			100.00%	18.18%

CPPC = $Wd [Kd(1-t)] + Ws Ks$	CPPC	18.18%
---	-------------	---------------

Considerando ambos resultados, se decide considerar el peor escenario para hacer el cálculo de la rentabilidad del proyecto, es decir considerando un CPPC de 18.18%.

10.7 Flujo de Caja Libre Proyectado

Los flujos de caja libre proyectados para el presente caso de negocios se presentan en la tabla 36.

Tabla 36 – Flujo de Caja Anual Proyectado

INGRESOS	Inicio	Años				
	0	1	2	3	4	5
Desarrollo e implementación de estrategia		117,000.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00
SopORTE Social Media		886,600.00	2,127,840.00	2,321,280.00	2,514,720.00	2,708,160.00
Total Ingresos		1,003,600.00	2,139,540.00	2,332,980.00	2,526,420.00	2,719,860.00

EGRESOS						
Costos de Venta		-622,000.00	-1,251,300.00	-1,364,100.00	-1,476,900.00	-1,589,700.00
Instalación		-105,000.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00
Personal		-94,000.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00
Software		-5,000.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00
Otros		-6,000.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00
Mantenimiento de Cuenta		-517,000.00	-1,240,800.00	-1,353,600.00	-1,466,400.00	-1,579,200.00
Personal		-374,000.00	-897,600.00	-979,200.00	-1,060,800.00	-1,142,400.00
Software		-110,000.00	-264,000.00	-288,000.00	-312,000.00	-336,000.00
Otros		-33,000.00	-79,200.00	-86,400.00	-93,600.00	-100,800.00
Gastos Administrativos		-416,700.00	-437,535.00	-459,411.75	-482,382.34	-506,501.45
Personal		-276,000.00	-289,800.00	-304,290.00	-319,504.50	-335,479.73
Servicios Terceros		-48,000.00	-50,400.00	-52,920.00	-55,566.00	-58,344.30
Servicios Generales		-92,700.00	-97,335.00	-102,201.75	-107,311.84	-112,677.43
Gastos de Ventas		-154,320.00	-162,036.00	-170,137.80	-178,644.69	-187,576.92
Personal		-48,000.00	-50,400.00	-52,920.00	-55,566.00	-58,344.30
Gastos de Viaje y Movilidad		-21,000.00	-22,050.00	-23,152.50	-24,310.13	-25,525.63
Servicios Generales		-12,720.00	-13,356.00	-14,023.80	-14,724.99	-15,461.24
Marketing y Publicidad		-72,600.00	-76,230.00	-80,041.50	-84,043.58	-88,245.75
Total Egresos		-1,193,020.00	-1,850,871.00	-1,993,649.55	-2,137,927.03	-2,283,778.38

Depreciación y Amortización		-12,391.53	-12,391.53	-12,391.53	-12,391.53	-17,691.34
-----------------------------	--	------------	------------	------------	------------	------------

UAI		-201,811.53	276,277.47	326,938.92	376,101.45	418,390.28
Impuesto neto sin efecto escudo fiscal		-	-82,883.24	-98,081.68	-112,830.43	-125,517.08

NOPAT		-201,811.53	193,394.23	228,857.25	263,271.01	292,873.20
Depreciación y Amortización		12,391.53	12,391.53	12,391.53	12,391.53	17,691.34
Valor residual						257,669.25
INVERSIONES						
Equipamiento de local y oficina	-33,500.00					
Muebles y enseres	-20,700.00					
Software	-18,910.00					
Capital de trabajo	-236,470.00					
Inversiones adicionales						-5,299.81
Total Inversiones	-309,580.00	-	-	-	-	-5,299.81
FLUJO DE CAJA LIBRE						
	-309,580.00	-189,420.00	205,785.76	241,248.77	275,662.54	562,933.98
FINANCIAMIENTO						
Préstamo	92,874.00	-26,303.29	-30,711.72	-35,859.00		
Gastos financieros		-14,144.85	-9,736.42	-4,589.13	-	-
Total	92,874.00	-40,448.13	-40,448.13	-40,448.13	-	-
FLUJO DE CAJA FINANCIERO						
	-216,706.00	-229,868.13	165,337.62	200,800.64	275,662.54	562,933.98

10.8 Indicadores de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad utilizados para el proyecto son el VAN (Valor Actual Neto), el TIR (Tasa Interna de Retorno) y el PRI (Período de Recuperación de la Inversión).

Para el cálculo del VAN, se utilizó el CPPC mediante cálculo directo.

Los resultados se muestran en la tabla 37.

Tabla 37 – Indicadores de Rentabilidad

INDICADORES DE RENTABILIDAD	WACC (18.18%)	WACC (15.05%)
Flujo de Caja Libre		
VAN	209,210.92	276,275.66
TIR	32%	32%
PRC	20	23
Flujo de Caja Financiero		
VAN	214,388.85	276,873.76
TIR	34%	34%
PRC	24	27

El resultado es positivo, con el cual se calculó que el VAN es S/.209,210.92, por lo tanto se calcula que el proyecto es viable y que genera una rentabilidad de 32% durante los cinco años de evaluación

del proyecto, con lo cual se encuentra por encima de la exigencia de rentabilidad de los socios.

10.9 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad, se está considerando exponer al modelo financiero del proyecto a la variación de las dos principales variables que afectan el retorno de la inversión del negocio, las cuales son: ingresos por ventas y costos de administración y ventas.

Los ingresos por ventas, es la variable más crítica conforme al análisis desarrollado en el presente trabajo, debido a que esta empresa sería un emprendimiento nuevo y dependerá por un tiempo del capital de trabajo aportado por los inversores, sin embargo es necesario que se generen flujos positivos para obtener un pronto retorno. Así mismo, siendo este segmento del mercado de publicidad de reciente exploración por los clientes, podría mostrarse cierta desconfianza inicial por parte de ellos, antes de decidir por invertir en este nuevo canal. A pesar de ello, es un segmento con alto crecimiento.

Considerando estos factores, se están tomando en cuenta tres escenarios: optimista, esperado y pesimista. En el escenario optimista, se está considerando que el precio de venta tiene un precio mayor en 5% considerando un hipotético escenario en el cual la demanda de los servicios están acorde al promedio de crecimiento de los últimos cuatro años de este segmento, el cual es de 28%. En el caso del escenario pesimista, se asume que ante la alta competencia y la negación de

potenciales clientes de invertir en redes sociales, el precio se reduce en 5%.

Para el caso del incremento de los gastos de administración y ventas, en el escenario optimista se considera solamente un crecimiento del 2% anual en línea con la inflación esperada en el país en los siguientes cinco años. En el escenario pesimista se asume que el incremento para estos gastos es 2% mayor al esperado, producto de una mayor inversión en capacitación e incremento de salarios para lograr una mejor diferenciación.

Para calcular las variables de rentabilidad, se utiliza el CPPC del proyecto en el peor escenario. Los resultados del análisis de sensibilidad se muestran en la tabla 38, en donde se ha considerado el efecto cruzado de las dos variables analizadas.

Tabla 38 – Análisis de Sensibilidad

Variables	OPTIMISTA	ESPERADO	EQUILIBRIO 1	EQUILIBRIO 2	PESIMISTA
Precio de Venta					
Desarrollo e implementación de estrategia	12,285.00	11,700.00	11,115.00	11,115.00	11,115.00
Soporte Social Media	16,926.00	16,120.00	15,314.00	15,314.00	15,314.00
Gastos operativos					
Incremento Anual Gasto de Venta	2.00%	5.00%	3.98%	5.97%	7.00%
Incremento Anual Gasto de Administración	2.00%	5.00%	3.98%	5.97%	7.00%
Resultados					
VAN (18.18%)	507,861.91	209,210.92	-	-45,290.96	-69,311.85
VAN (15.05%)	601,524.88	276,275.66	50,274.08	-	-26,674.53
TIR	50%	32%	18.18%	15.05%	13%

Como se muestra en la tabla 38, un escenario optimista en el cual se tiene una aceptación del cliente y baja competencia, así como un control de gastos bastante preciso, los indicadores de rentabilidad son bastante aceptables, incluso mayores al valor esperado.

En el escenario pesimista, se observa que ante una caída del precio de venta, producto de la mayor competencia, o incluso el efecto de incrementar los gastos, tiene un efecto directo sobre el valor total en el tiempo de la inversión. Como resultado, la TIRE resulta positiva a pesar de obtener un VANE negativo, lo cual indica que el proyecto sigue siendo rentable en el período de evaluación, sin embargo se tendría que incrementar este período para tener un mejor panorama y poder tomar decisiones correctas.

Finalmente, el análisis de sensibilidad demuestra que a pesar de tener riesgos en el proyecto, éste puede ser viable en un escenario pesimista, tomando medidas oportunas que permitan controlar los gastos. Se debe de mencionar que en el escenario esperado, se han tomado criterios conservadores con lo cual se puede afirmar que el proyecto es atractivo.

CONCLUSIONES

- En el Perú, se viene experimentando un crecimiento sostenido de la inversión en publicidad digital, la cual ha alcanzado aproximadamente un 30% anual consecutivamente en los últimos cuatro años, y se espera que siga en franco crecimiento. Este crecimiento es mayor en comparación al de los medios de comunicación convencionales, por lo tanto este mercado es bastante atractivo.
- Se encuentra en el mercado una alta competencia, que a pesar de ser especializada, no está focalizada exclusivamente en redes sociales; así mismo, existen personas naturales que dan el servicio puntual de *Community Management*, no abarcando toda la estrategia de gestión.
- Los consumidores actuales exigen a las empresas que sus marcas se encuentren en el mundo de las redes sociales, ya que hay una necesidad latente de diálogo e interacción permanente con las empresas.
- Contar con una adecuada gestión de la comunicación en redes sociales, no garantiza el logro de los objetivos, si ésta no va de la mano de una buena estrategia de marketing alineada con el plan estratégico y los valores de las empresas.
- Las empresas tienen la necesidad de difundir sus estrategias y reportes de RSE para mantener una buena reputación, siendo las redes sociales un medio ideal para tal objetivo, al haber acortado las distancias entre el consumidor y las empresas.

- El uso de la tecnología permite procesar y analizar oportunamente la información obtenida de las redes sociales, con la finalidad de transformarla en conocimiento, que permita un monitoreo adecuado del comportamiento de la estrategia, para una toma de decisiones rápida y oportuna.
- El retorno de la inversión en publicidad de las empresas que ingresan a las redes sociales es difícil de medir, ya que, básicamente ayudan a las marcas a posicionarse y generar valor a las mismas. La conversión en ventas no es la meta principal, mas bien lo que importa es ganar presencia y notoriedad.
- Financieramente, este plan de negocio es bastante sensible a los ingresos generados por las ventas, así como al tamaño y flexibilidad de la organización. Estos son los dos factores internos más críticos, considerando que uno afecta directamente a la sostenibilidad del negocio, y el otro afecta el retorno de la inversión y tiene un efecto directo sobre el punto de equilibrio de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Es importante, considerando la tendencia actual en el mercado, que las empresas de consumo masivo ingresen a las redes sociales de manera planificada y organizada.
- El plan de comunicación de las empresas con presencia en redes sociales debe de mostrarse transparente, coherente y ágil para responder a la interacción con el consumidor.
- Las empresas deben estar preparadas para recibir *feedback* tanto positivo como negativo, para asegurar el correcto manejo de los clientes.
- Trabajar en redes sociales, es una herramientas económica y ecológica, y que permite tomar decisiones estratégicas en las empresas.

ANEXOS

Anexo 1

Acuerdo de Confidencialidad

Conste por el presente documento, el **ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD**, que celebran de una parte, identificada con R.U.C. con domicilio legal debidamente representada por su Gerente General,, identificado con, con poderes inscritos en la Partida Electrónica N° del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en adelante se le denominará “**LA LOCADORA**” y de la otra, identificada con RUC N°, con domicilio en, debidamente representada por el señor identificado con D.N.I. N°, con poderes inscritos en la Partida Electrónica N° del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en adelante se denominará “**EL CLIENTE**”, en los términos y condiciones siguientes:

PRIMERA: ANTECEDENTE

LA LOCADORA prestará servicios de gestión de redes sociales a **EL CLIENTE**, para lo cual la segunda pueda revelar información de carácter mercantil que puede incluir, entre otros, planes de negocio y de desarrollo, información técnica, financiera y legal, planes de productos y servicios, información de precios, informes de mercadeo, análisis y proyecciones, especificaciones, diseños, software, datos, secretos industriales, know how y otras informaciones de negocios o técnicas (en adelante, la Información). Considerando que la

Información es sensible a la competencia y/o confidencial, las Partes suscriben el presente acuerdo (en adelante, el Acuerdo). Este acuerdo por si solo, no obliga a las Partes a dar a conocer información a la otra Parte, como tampoco las obliga a desarrollar o definir el Negocio, ni a celebrar acuerdo alguno sobre el particular.

SEGUNDA: CONFIDENCIALIDAD

A propósito de toda la Información, verbal y/o escrita, que se suministren mutuamente las Partes de conformidad con la cláusula anterior y/o a la cual puedan tener acceso en virtud de este Acuerdo o del Negocio, así como sus respectivos accionistas y/o sociedades matrices y/o filiales y/o subsidiarias, las filiales y/o subsidiarias de éstas, sus empleados, representantes, agentes, consultores y/o apoderados (en adelante la Información Confidencial), cada Parte se obliga, respecto de la Información Confidencial de la otra a:

- Guardar absoluta confidencialidad y reserva durante la vigencia de este Acuerdo en relación con la totalidad de la Información Confidencial de la que tenga conocimiento o acceso por cualquier medio y por cualquier circunstancia, de tal forma que no sea conocida por terceros, so pena de ser responsable por la totalidad de los daños directos, perjuicios, gastos y costas que la violación de dicha confidencialidad ocasione.
- A no editar, copiar, compilar o reproducir por cualquier medio la Información Confidencial de la que tenga conocimiento o acceso por cualquier medio y por cualquier circunstancia, salvo

autorización previa y escrita de la Parte a quien pertenece la Información Confidencial.

- A no utilizar en forma alguna, directamente o a través de terceros, en asuntos, negocios, y/o actividades de cualquier tipo, distintas a aquellas autorizadas expresamente por la Parte, la Información Confidencial de la que tenga conocimiento o acceso por cualquier medio y por cualquier circunstancia en virtud de este Acuerdo y/o del Negocio. Esta obligación implica la de restituir a la Parte a quien pertenece la Información Confidencial a la terminación del presente Acuerdo y/o del Negocio, toda la Información Confidencial que tenga en su poder, ya sea en documentos escritos, medios magnéticos o en cualquier otro medio, e igualmente a retirarlos completamente de sus respectivos archivos físicos y electrónicos.
- Asumir la responsabilidad por la totalidad de los daños, perjuicios, gastos y costas que genere el mal o inadecuado manejo de la Información Confidencial que conozca en virtud de este Acuerdo y/o del Negocio o la violación de las obligaciones de reserva y confidencialidad establecidas en el mismo respecto de la misma, siempre y cuando así lo determine la autoridad competente.
- Cualquier información suministrada de manera previa a la firma del presente Acuerdo, se considerará como Información Confidencial y estará sujeta a los términos del mismo.

- Las Partes aceptan y declaran que toda la Información Confidencial ha sido o será revelada únicamente con el propósito de permitir el cabal cumplimiento de los fines señalados en la cláusula primera del presente Acuerdo.
- Son excepciones a la obligaciones de confidencialidad aquí estipuladas las siguientes:
 - Que la Información Confidencial de que se trate haya sido de dominio público o adquiera tal condición o sea publicada por cualquier medio sin ninguna acción de la Parte receptora en contravención a lo establecido en este Acuerdo.
 - Que la Información Confidencial de que se trate antes de revelarla estuviera en posesión legítima de la Parte receptora, la cual procederá a poner en conocimiento previo de la contraparte.
 - Que con posterioridad a la revelación de la Información Confidencial de que se trate, ésta sea legalmente recibida por la Parte receptora de manos de un tercero que tenga derecho para distribuirla, sin notificación de ninguna restricción por lo que hace al derecho a revelarla posteriormente.
 - Que la Información Confidencial de que se trate sea adquirida por la Parte receptora a través de personas que no hayan tenido, bien directa o indirectamente, acceso o conocimiento de la Información Confidencial.

- Que la Información Confidencial de que se trate, se revele con la aprobación previa y escrita de la Parte a la que pertenece dicha información.
- Que la revelación y/o divulgación de la Información Confidencial se realice en desarrollo o por mandato de una ley, decreto o sentencia u orden de autoridad competente en ejercicio de sus funciones legales. En este caso, la Parte receptora se obliga a avisar a la otra inmediatamente tenga conocimiento de esta obligación, para poder tomar las medidas necesarias para proteger su Información Confidencial.
- La totalidad de las obligaciones a que se refiere el presente Acuerdo se hacen extensivas a los socios de la Parte receptora, sus directores, administradores, funcionarios, empleados, consultores, asesores, revisores, auditores y en general a quienes deban conocer la Información Confidencial en desarrollo de la negociación referida. En todo caso la Parte receptora se obliga a no revelar la Información Confidencial sino a aquellas personas que estrictamente deban conocerla en razón a su participación en el proceso de análisis o en la negociación correspondiente.
- Dentro de la Información Confidencial se encuentra incluido el secreto industrial, entendido de conformidad con la

definición que del mismo consagra el artículo 260 de la Decisión 486 de 2000 de la Comunidad Andina.

Las Partes acuerdan que tendrá igualmente el trato de Confidencial la información sobre la firma del presente Acuerdo, así como el hecho de estarse adelantando conversaciones entre ellas con miras a la evaluación y/o celebración de un Negocio entre ellas, por lo que se abstendrán de revelar tal información.

TERCERA: DURACIÓN

El presente Acuerdo regirá desde el día de su firma y terminará con el término del contrato de locación de servicios que se firmará paralelamente a este acuerdo, y a partir de tal momento hasta por (....) años más.

CUARTA: REFORMAS

Cualquier modificación al presente Acuerdo deberá hacerse por escrito, debidamente firmado por las partes.

QUINTA: CLÁUSULA COMPROMISORIA

Cualquier diferencia que surja entre las partes en relación con el cumplimiento del presente Acuerdo, deberá ser resuelta en primera instancia por conciliación y se tendrán un plazo de treinta (30) días calendarios, de no ser así se deberá resolver por tres (3) árbitros, salvo que Las Partes acuerden un número inferior, los cuales serán designados por acuerdo entre las Partes o en su defecto por el Centro

de Mediación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima. Las diferencias serán resueltas según la Ley de Arbitraje y Mediación y a los Jueces árbitros del Centro de Mediación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Lima - Perú. El arbitraje será en derecho. El laudo será definitivo y no estará sujeto a ningún recurso o acción. Las notificaciones a que haya lugar serán enviadas por las partes a las direcciones consagradas en la Cláusula de Comunicaciones de este Acuerdo.

SEXTA: DISPOSICIONES INVÁLIDAS

Si alguna de las disposiciones de este Acuerdo llegare a ser declarada ilegal o sin vigor bajo las leyes presentes o futuras, dicha disposición deberá excluirse y este Acuerdo deberá, al alcance posible y sin destruir su propósito, ser ejecutado como si dicha disposición ilegal o sin vigor, no hubiera hecho parte del mismo y las restantes disposiciones aquí contenidas deberán conservar el mismo valor y efecto y no deben ser afectadas por la disposición ilegal o sin vigor.

SEPTIMA: CLÁUSULA PENAL

En caso de incumplimiento de las obligaciones asumidas por virtud del presente acuerdo, la parte incumplida reconocerá a la otra, la suma de US\$(.....), sin necesidad de requerimiento judicial o extrajudicial, dentro de los (..) días hábiles siguientes de la fecha en que se declare el incumplimiento por el Tribunal competente de conformidad con la cláusula quinta del presente acuerdo. El pago será hecho en dólares americanos. En el evento de no verificarse el pago en

el término indicado en esta cláusula, se cobrarán intereses moratorios a la tasa máxima permitida por la Ley. Sin perjuicio del pago de la pena a que se refiere la presente cláusula, la parte cumplida podrá pedir indemnización de mayores daños y perjuicios causados por el incumplimiento de la otra, estipulándose a tales efectos la indemnización del daño ulterior previsto en el Art. 1341 del Código Civil de la República del Perú.

OCTAVA. COMUNICACIONES

Para efectos del envío de comunicaciones las Partes de este Acuerdo establecen las siguientes direcciones:

Atención:

Dirección:

Teléfono:

Correo Elect.:

Ciudad:

Las comunicaciones se entenderán enviadas cuando el destinatario efectivamente las reciba en las direcciones aquí consagradas o sean enviadas por correo certificado.

En constancia de lo anterior se suscribe el presente Acuerdo en dos (2) ejemplares de igual valor en la ciudad de Lima, el día..... de del año dos mil (201...).

.....

Firma de las partes

DNI

Anexo 2

Ejemplo de Plantilla de Calendario de Contenidos

CALENDARIO DE CONTENIDOS NATURA COSMETICOS PERÚ

DICIEMBRE 2012

SEMANA 1	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
REGIÓN	LOCAL	LOCAL	LOCAL	LOCAL	LOCAL	LOCAL	LOCAL
CONTENIDO	3	4	5	6	7	8	9
POST1	Creemos que el verdadero valor de la belleza se mide por la capacidad de saber apreciar lo hermoso que nos brinda la vida. ¡Feliz comienzo de semana!	Engré a tus seres queridos con Natura. ¡Conoce las novedades del ciclo 17 a través de nuestra revista digital!	Nueva herramienta FACEBOOK PREGUNTAS (Suma la votación de los fans) Mi frescor favorito de Natura EKOS es: A) Maracuyá B) Cacao C) Pitanga D) Castaña	Recuerda que mañana a las 3:00pm, estaremos presentando una demostración de maquillaje UNA con nuestro maquillador Alejandro Álvarez. ¿Tienes alguna pregunta sobre maquillaje? ¡Déjala aquí! ;)	TODODIA ¡Ahora tu fragancia favorita viene en repuesto! Disfruta Mora y Almendras.		
POST2	FOTO KIT NATURA ESSENCIAL ELA: ¿Qué tal te parece este Kit Natura Essencial? Etiqueta sobre la foto quién te gustaría que lo recibiera!	FOTO KIT NATURA ESSENCIAL PARA ÉL: Deja que las notas amaderadas de Natura Essencial definan tu estilo con este kit especial de temporada.	VIDEO CREER PARA VER: Del encuentro de las personas y los sueños, nacen las historias que transforman el mundo. ¡Mira el video y pon "Me gusta" si apoyas esta causa en pro de las madres adolescentes!	Conoce la Bicicleteada Teatral y transforma al mundo con pequeños gestos en el Día Mundial de la Bondad. Ingresa aquí: http://bit.ly/BlogEkosPE	¡Estamos por iniciar la transmisión de maquillaje UNA en vivo! ¡No te pierdas a nuestro maquillador Alejandro Álvarez y su propuesta para que luzcas sensacional con tu maquillaje UNA! Haz click en el enlace para visualizar		
SEMANA 2	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
REGIÓN	LOCAL	LOCAL	LOCAL	LOCAL	LOCAL	LOCAL	LOCAL
CONTENIDO	10	11	12	13	14	15	16
POST 1	Anna un spa de Maracuyás en tu baño Paso 1: Exfolia tu piel con el jabón líquido. Paso 2: Aplica una buena cantidad de aceite trífásico sobre tu cuerpo. Paso 3: Finalmente, hidrata tu piel con los néctares relajantes para manos y cuerpo.	¡Se acercan las fiestas! ¿Qué producto de la línea Natura UNA no puede faltar para lucir un maquillaje sensacional?	FOTO DESMAQUILLANTE BIFÁSICO: Remover el maquillaje con productos que ayuden a mantener la hidratación de la piel es fundamental. Natura Chronos trae para ti una opción exclusiva para que, además de retirarlo eficazmente, tu piel luzca sana y humectada. ¡Conócela!	FOTO LLAVERO: El nuevo llavero de Creer para Ver fue elaborado de manera artesanal por madres adolescentes del Grupo Vida ¿Te gusta su diseño? ¡Pon "Me gusta" si te animarías a comprar uno!	FOTO NATURA FOTOEQUILIBRIO: ¡Se acerca el verano! Aprovecha lo mejor del día con productos que cuiden e hidraten tu piel mientras disfrutas de todas las buenas cosas que te brinda el sol		
POST 2	¿Aún no utilizas nuestra aplicación de consultoras? Da clic aquí (Link) y obtén tu sello y ubicación en nuestro mapa Natura.	FOTO KIT NATURA EKOS ANDIROBA: El toque renovador de tu exfoliante favorito + Una sesión de masajes con pulpa cremosa hidratante: Kit Natura Ekos Andiroba.	La mejor expresión del maquillaje viene en una línea sofisticada y única para que te aventures a conquistar el mundo. ¡Ánimate a sumar tu "Me gusta" si eres amante de Natura Una!	FOTO CHICA: Todos los cabellos tienen necesidades específicas y requieren de un cuidado adecuado para lucir sanos y llenos de vida. Natura Plant, Natura Ekos. ¿Con cuál cuidas el tuyo?	Para muchos, viernes es sinónimo de alegría. Una semana termina y se acercan unas merecidas horas de descanso. ¡Démosle la bienvenida al anhelado fin de semana con un "Me gusta"!		

Dispositivos para el Monitoreo y Análisis de Datos

Laptop

Smartphone

Tablet

Anexo 4

Plano de Oficina

Anexo 5

Estado de Ganancias y Pérdidas Detallado

Período	Primer Año												Años				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
VENTAS																	
Desarrollo e implementación de estrategia	-	-	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	117,000.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00
Soporte Social Media	-	-	16,120.00	32,240.00	48,360.00	64,480.00	80,600.00	96,720.00	112,840.00	128,960.00	145,080.00	161,200.00	886,600.00	2,127,840.00	2,321,280.00	2,514,720.00	2,708,160.00
Ventas Totales	-	-	27,820.00	43,940.00	60,060.00	76,180.00	92,300.00	108,420.00	124,540.00	140,660.00	156,780.00	172,900.00	1,003,600.00	2,139,540.00	2,332,980.00	2,526,420.00	2,719,860.00
COSTOS DE VENTAS																	
Instalación	-	-	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-105,000.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00
Personal	-	-	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-94,000.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00
Software	-	-	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-5,000.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00
Otros	-	-	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-6,000.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00
Mantenimiento de Cuenta	-	-	-9,400.00	-18,800.00	-28,200.00	-37,600.00	-47,000.00	-56,400.00	-65,800.00	-75,200.00	-84,600.00	-94,000.00	-517,000.00	-1,240,800.00	-1,353,600.00	-1,466,400.00	-1,579,200.00
Personal	-	-	-6,800.00	-13,600.00	-20,400.00	-27,200.00	-34,000.00	-40,800.00	-47,600.00	-54,400.00	-61,200.00	-68,000.00	-374,000.00	-897,600.00	-979,200.00	-1,060,800.00	-1,142,400.00
Software	-	-	-2,000.00	-4,000.00	-6,000.00	-8,000.00	-10,000.00	-12,000.00	-14,000.00	-16,000.00	-18,000.00	-20,000.00	-110,000.00	-264,000.00	-288,000.00	-312,000.00	-336,000.00
Otros	-	-	-600.00	-1,200.00	-1,800.00	-2,400.00	-3,000.00	-3,600.00	-4,200.00	-4,800.00	-5,400.00	-6,000.00	-33,000.00	-79,200.00	-86,400.00	-93,600.00	-100,800.00
Costos de Venta Total	-	-	-19,900.00	-29,300.00	-38,700.00	-48,100.00	-57,500.00	-66,900.00	-76,300.00	-85,700.00	-95,100.00	-104,500.00	-622,000.00	-1,251,300.00	-1,364,100.00	-1,476,900.00	-1,589,700.00
UTILIDAD BRUTA	-	-	7,920.00	14,640.00	21,360.00	28,080.00	34,800.00	41,520.00	48,240.00	54,960.00	61,680.00	68,400.00	381,600.00	888,240.00	968,880.00	1,049,520.00	1,130,160.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS																	
Personal	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-276,000.00	-289,800.00	-304,290.00	-319,504.50	-335,479.73
Servicios Terceros	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-48,000.00	-50,400.00	-52,920.00	-55,566.00	-58,344.30
Servicios Generales	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-92,700.00	-97,335.00	-102,201.75	-107,311.84	-112,677.43
Gastos Administrativos Total	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-416,700.00	-437,535.00	-459,411.75	-482,382.34	-506,501.45
GASTOS DE VENTA																	
Personal	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-48,000.00	-50,400.00	-52,920.00	-55,566.00	-58,344.30
Gastos de Viaje y Movilidad	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-21,000.00	-22,050.00	-23,152.50	-24,310.13	-25,525.63
Servicios Generales	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-12,720.00	-13,356.00	-14,023.80	-14,724.99	-15,461.24
Marketing y Publicidad	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-72,600.00	-76,230.00	-80,041.50	-84,043.58	-88,245.75
Gastos de Venta Total	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-154,320.00	-162,036.00	-170,137.80	-178,644.69	-187,576.92
DEPRECIACION Y AMORTIZACION																	
Equipamiento local y oficina	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-12,391.53	-12,391.53	-12,391.53	-12,391.53	-17,691.34
Depreciación y Amortización Total	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-1,032.63	-12,391.53	-12,391.53	-12,391.53	-12,391.53	-17,691.34
UAIL	-48,617.63	-48,617.63	-40,697.63	-33,977.63	-27,257.63	-20,537.63	-13,817.63	-7,097.63	-377.63	6,342.37	13,062.37	19,782.37	-201,811.53	276,277.47	326,938.92	376,101.45	418,390.28
GASTOS FINANCIEROS																	
Intereses	-1,331.03	-1,304.53	-1,277.67	-1,250.47	-1,222.92	-1,195.01	-1,166.73	-1,138.09	-1,109.07	-1,079.68	-1,049.90	-1,019.74	-14,144.85	-9,736.42	-4,589.13	-	-
Intereses Total	-1,331.03	-1,304.53	-1,277.67	-1,250.47	-1,222.92	-1,195.01	-1,166.73	-1,138.09	-1,109.07	-1,079.68	-1,049.90	-1,019.74	-14,144.85	-9,736.42	-4,589.13	-	-
UAI	-49,948.66	-49,922.15	-41,975.30	-35,228.10	-28,480.55	-21,732.63	-14,984.36	-8,235.71	-1,486.70	5,262.69	12,012.47	18,762.63	-215,956.37	266,541.06	322,349.79	376,101.45	418,390.28
Impuesto a la Renta	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-79,962.32	-96,704.94	-112,830.43	-125,517.08
UTILIDAD NETA	-49,948.66	-49,922.15	-41,975.30	-35,228.10	-28,480.55	-21,732.63	-14,984.36	-8,235.71	-1,486.70	5,262.69	12,012.47	18,762.63	-215,956.37	186,578.74	225,644.85	263,271.01	292,873.20

Anexo 6

Flujo de Caja Libre y Financiero Detallado

INGRESOS	Inicio	Primer Año												Años				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5
Desarrollo e implementación de estrategia		-	-	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	117,000.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00	11,700.00
Soporte Social Media		-	-	16,120.00	32,240.00	48,360.00	64,480.00	80,600.00	96,720.00	112,840.00	128,960.00	145,080.00	161,200.00	886,600.00	2,127,840.00	2,321,280.00	2,514,720.00	2,708,160.00
Total Ingresos		-	-	27,820.00	43,940.00	60,060.00	76,180.00	92,300.00	108,420.00	124,540.00	140,660.00	156,780.00	172,900.00	1,003,600.00	2,139,540.00	2,332,980.00	2,526,420.00	2,719,860.00
EGRESOS																		
Costos de Venta		-	-	-19,900.00	-29,300.00	-38,700.00	-48,100.00	-57,500.00	-66,900.00	-76,300.00	-85,700.00	-95,100.00	-104,500.00	-622,000.00	-1,251,300.00	-1,364,100.00	-1,476,900.00	-1,589,700.00
Instalación		-	-	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-105,000.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00	-10,500.00
Personal		-	-	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-94,000.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00	-9,400.00
Software		-	-	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00	-5,000.00	-500.00	-500.00	-500.00	-500.00
Otros		-	-	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00	-6,000.00	-600.00	-600.00	-600.00	-600.00
Mantenimiento de Cuenta		-	-	-9,400.00	-18,800.00	-28,200.00	-37,600.00	-47,000.00	-56,400.00	-65,800.00	-75,200.00	-84,600.00	-94,000.00	-517,000.00	-1,240,800.00	-1,353,600.00	-1,466,400.00	-1,579,200.00
Personal		-	-	-6,800.00	-13,600.00	-20,400.00	-27,200.00	-34,000.00	-40,800.00	-47,600.00	-54,400.00	-61,200.00	-68,000.00	-374,000.00	-897,600.00	-979,200.00	-1,060,800.00	-1,142,400.00
Software		-	-	-2,000.00	-4,000.00	-6,000.00	-8,000.00	-10,000.00	-12,000.00	-14,000.00	-16,000.00	-18,000.00	-20,000.00	-110,000.00	-264,000.00	-288,000.00	-312,000.00	-336,000.00
Otros		-	-	-600.00	-1,200.00	-1,800.00	-2,400.00	-3,000.00	-3,600.00	-4,200.00	-4,800.00	-5,400.00	-6,000.00	-33,000.00	-79,200.00	-86,400.00	-93,600.00	-100,800.00
Gastos Administrativos		-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-34,725.00	-416,700.00	-437,535.00	-459,411.75	-482,382.34	-506,501.45
Personal		-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-23,000.00	-276,000.00	-289,800.00	-304,290.00	-319,504.50	-335,479.73
Servicios Terceros		-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-48,000.00	-50,400.00	-52,920.00	-55,566.00	-58,344.30
Servicios Generales		-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-7,725.00	-92,700.00	-97,335.00	-102,201.75	-107,311.84	-112,677.43
Gastos de Ventas		-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-12,860.00	-154,320.00	-162,036.00	-170,137.80	-178,644.69	-187,576.92
Personal		-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-4,000.00	-48,000.00	-50,400.00	-52,920.00	-55,566.00	-58,344.30
Gastos de Viaje y Movilidad		-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-1,750.00	-21,000.00	-22,050.00	-23,152.50	-24,310.13	-25,525.63
Servicios Generales		-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-1,060.00	-12,720.00	-13,356.00	-14,023.80	-14,724.99	-15,461.24
Marketing y Publicidad		-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-6,050.00	-72,600.00	-76,230.00	-80,041.50	-84,043.58	-88,245.75
Total Egresos		-47,585.00	-47,585.00	-67,485.00	-76,885.00	-86,285.00	-95,685.00	-105,085.00	-114,485.00	-123,885.00	-133,285.00	-142,685.00	-152,085.00	-1,193,020.00	-1,850,871.00	-1,993,649.55	-2,137,927.03	-2,283,778.38
UAI		-47,585.00	-47,585.00	-39,665.00	-32,945.00	-26,225.00	-19,505.00	-12,785.00	-6,065.00	655.00	7,375.00	14,095.00	20,815.00	-189,420.00	288,669.00	339,330.45	388,492.97	436,081.62
Impuesto neto sin efecto escudo fiscal		-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-82,883.24	-98,081.68	-112,830.43	-125,517.08
NOPAT		-47,585.00	-47,585.00	-39,665.00	-32,945.00	-26,225.00	-19,505.00	-12,785.00	-6,065.00	655.00	7,375.00	14,095.00	20,815.00	-189,420.00	205,785.76	241,248.77	275,662.54	310,564.54
Depreciación y Amortización		1,032.63	1,032.63	1,032.63	1,032.63	1,032.63	1,032.63	1,032.63	1,032.63	1,032.63	1,032.63	1,032.63	1,032.63	12,391.53	12,391.53	12,391.53	12,391.53	17,691.34
Valor residual																		257,669.25
INVERSIONES																		
Equipamiento de local y oficina	-33,500.00																	
Muebles y enseres	-20,700.00																	
Software	-18,910.00																	
Capital de trabajo	-236,470.00																	
Inversiones adicionales																		-5,299.81
Total Inversiones	-309,580.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-5,299.81
FLUJO DE CAJA LIBRE	-309,580.00	-46,552.37	-46,552.37	-38,632.37	-31,912.37	-25,192.37	-18,472.37	-11,752.37	-5,032.37	1,687.63	8,407.63	15,127.63	21,847.63	-177,028.47	218,177.28	253,640.30	288,054.06	580,625.31
FINANCIAMIENTO																		
Préstamo	92,874.00																	
Gastos financieros		-1,331.03	-1,304.53	-1,277.67	-1,250.47	-1,222.92	-1,195.01	-1,166.73	-1,138.09	-1,109.07	-1,079.68	-1,049.90	-1,019.74	-14,144.85	-9,736.42	-4,589.13	-	-
Total	92,874.00	-1,331.03	-1,304.53	-1,277.67	-1,250.47	-1,222.92	-1,195.01	-1,166.73	-1,138.09	-1,109.07	-1,079.68	-1,049.90	-1,019.74	-14,144.85	-9,736.42	-4,589.13	-	-
FLUJO DE CAJA FINANCIERO	-216,706.00	-47,883.41	-47,856.90	-39,910.05	-33,162.85	-26,415.29	-19,667.38	-12,919.10	-6,170.46	578.56	7,327.95	14,077.72	20,827.88	-191,173.32	208,440.86	249,051.16	288,054.06	580,625.31

Anexo 7

Cálculo de Depreciación Detallado

Inversión	Unidad	Inversión (\$/.)	IGV	Valor Venta	Años de Depreciación	Tasa	Dep. Mensual (\$/.)	Dep. Anual (\$/.) Año 1	Dep. Anual (\$/.) Año 2	Dep. Anual (\$/.) Año 3	Dep. Anual (\$/.) Año 4	Dep. Anual (\$/.) Año 5	Depreciación Acumulada	Valor Residual
Equipamiento de local y oficina		33,500.00	18%	28,389.83			473.16	5,677.97	5,677.97	5,677.97	5,677.97	5,677.97	28,389.83	-
Laptop	Unidad	10,500.00	1,601.69	8,898.31	5.00	20%	148.31	1,779.66	1,779.66	1,779.66	1,779.66	1,779.66	8,898.31	-
Computadora	Unidad	14,000.00	2,135.59	11,864.41	5.00	20%	197.74	2,372.88	2,372.88	2,372.88	2,372.88	2,372.88	11,864.41	-
Tablets	Unidad	2,500.00	381.36	2,118.64	5.00	20%	35.31	423.73	423.73	423.73	423.73	423.73	2,118.64	-
Impresora, fotocopidora y fax	Unidad	5,000.00	762.71	4,237.29	5.00	20%	70.62	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	4,237.29	-
Proyector	Unidad	1,500.00	228.81	1,271.19	5.00	20%	21.19	254.24	254.24	254.24	254.24	254.24	1,271.19	-
Muebles y enseres		20,700.00		17,542.37			292.37	3,508.47	3,508.47	3,508.47	3,508.47	3,508.47	17,542.37	-
Muebles de computadora	Unidad	5,000.00	762.71	4,237.29	5.00	20%	70.62	847.46	847.46	847.46	847.46	847.46	4,237.29	-
Sillón de escritorio	Unidad	1,200.00	183.05	1,016.95	5.00	20%	16.95	203.39	203.39	203.39	203.39	203.39	1,016.95	-
Sillón recepción de clientes	Unidad	3,000.00	457.63	2,542.37	5.00	20%	42.37	508.47	508.47	508.47	508.47	508.47	2,542.37	-
Archivador	Unidad	7,500.00	1,144.07	6,355.93	5.00	20%	105.93	1,271.19	1,271.19	1,271.19	1,271.19	1,271.19	6,355.93	-
Mesa de reuniones	Unidad	3,000.00	457.63	2,542.37	5.00	20%	42.37	508.47	508.47	508.47	508.47	508.47	2,542.37	-
Ecran	Unidad	1,000.00	152.54	847.46	5.00	20%	14.12	169.49	169.49	169.49	169.49	169.49	847.46	-
Software		18,910.00		16,025.42			267.09	3,205.08	3,205.08	3,205.08	3,205.08	3,205.08	16,025.42	-
Licencia	Unidad	18,910.00	2,884.58	16,025.42	5.00	20%	267.09	3,205.08	3,205.08	3,205.08	3,205.08	3,205.08	16,025.42	-
Capital de trabajo		236,470.00		-				-	-	-	-	-	-	236,470.00
Capital de trabajo	Unidad	236,470.00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	236,470.00
Total		309,580.00	10,999.83	61,957.63			1,032.63	12,391.53	12,391.53	12,391.53	12,391.53	17,691.34	67,257.44	257,669.25
Inversiones adicionales	Unidad	31,268.90	4,769.83	26,499.07	5.00	20%	441.65	-	-	-	-	5,299.81	5,299.81	21,199.25

Anexo 8

Cálculo CPPC – Otras Empresas del Sector

The Interpublic Group of Companies Inc.

Cálculo del NOPAT

en miles de nuevos soles

Concepto	2011	2010	2009
Ventas Netas (ingresos operacionales)	7,014.60	6,507.30	6,007.40
Gastos operativos (costo de venta, gastos de administración y ventas)	(6,327.40)	(5,958.60)	(5,666.10)
Utilidad Operativa (EBIT)	687.20	548.70	341.30
Impuestos a las utilidades(1)	(240.54)	(222.71)	(147.36)
NOPAT	446.66	325.99	193.94

(1) Impuestos sin escudo tributario

Cálculo del Capital Invertido

en miles de nuevos soles

Concepto	2011	2010	2009
Activos corrientes	8,286.80	8,453.50	7,637.70
(-) Pasivos corrientes no sujetos a intereses financieros (1)	(7,474.30)	(7,587.20)	(6,597.00)
Capital de trabajo	812.50	866.30	1,040.70
Total Activos No Corrientes	4,589.80	4,617.30	4,625.40
Inversiones a largo plazo	-	-	-
Maquinaria y equipos en propiedad	459.80	454.30	490.10
Fondo de comercio	3,444.30	3,368.50	3,321.00
Activos intangibles	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-
Otro activo	471.20	460.30	416.00
Cargos diferidos de activo a largo plazo	214.50	334.20	398.30
(-) Pasivos No Corrientes que no generan intereses financieros	(452.10)	(402.40)	(402.20)
Otro pasivo	(452.10)	(402.40)	(402.20)
Capital invertido en la operación	4,950.20	5,081.20	5,263.90

	19.10	57.90	13.80
Análisis otros activos netos de pasivos	38.80	(44.10)	

The Interpublic Group of Companies Inc.

Cálculo del ROIC

en miles de nuevos soles

Concepto	2011	2010	2009
Utilidad Operativa Neta (NOPAT)	446.66	325.99	193.94
Capital invertido	4,950.20	5,081.20	5,263.90
Capital invertido promedio	5,015.70	5,172.55	
ROIC	8.91%	6.30%	

The Interpublic Group of Companies Inc.

Fondos Obtenidos

en miles de nuevos soles

Concepto	2011	2010	2009
Patrimonio Neto	2,705.10	2,820.20	2,775.50
Importe total deudas que devengan intereses financieros	2,245.10	2,261.00	2,488.40
Total fondos obtenidos	4,950.20	5,081.20	5,263.90

The Interpublic Group of Companies Inc.

Cálculo del WACC Histórico

en miles de nuevos soles

Concepto	2011		2010	2009
Obligaciones que generan Intereses	Importe	W	Importe	
Sobregiros bancarios	0		0	0
Obligaciones financieras corto plazo	558		154	309
Obligaciones financieras largo plazo	1,687		2,107	2,180
Total deuda	2,245	0.45	2,261	2,488
Patrimonio Neto	2,705	0.55	2,820	2,776
Capital Invertido	4,950	1.00	5,081	5,264

Cálculo costo financiero

en miles de nuevos soles

Concepto	2011	2010	2009
Gastos Financieros (a)	137	140	156
Obligaciones que generan Intereses	2,245	2,261	2,488
Deuda promedio (b)	2,253	2,375	
Costo Financiero (a/b)	6.07%	5.88%	

ROIC **8.91%**

CAPM **11.29%**

Promedio beta 25 últimos años **1.15**

Promedio Rendimiento S&P 500 **10.81%**

Promedio de T-Bond **7.60%**

Riesgo País **6.00%**

Ks = CAPM + Riesgo país **17.29%**

WACC 2009 (CAPM) **11.19%**

BIBLIOGRAFIA

1. ESIC, José M. Sainz de Vicuña Ancín
2010, El plan de Marketing en la práctica
2. MAXIMICE
2012, Riesgos Sectoriales, pág. 30 – 34, 43, 88 – 98
3. IPSOS APOYO
2011, Perfil del usuario de redes sociales, pág. 1 – 55, 93 – 111
4. IPSOS APOYO
2011, Usos y actitudes hacia internet, pág. 35 – 45
5. David Kenny y Jhon F. Marshall
2000, Marketing Contextual. pág. 85 – 103
6. REVISTA G Nro. 20, Luciana Olivares
2012 Show me the money. pág. 25
7. AMERICA ECONOMIA PERU, Carlos Alcantara Ortega
2012 - Julio, Festejo con Susto. pág. 46 – 50, 108 -126, 128
8. WOBI, Soraya Darabi
2012 – Abril, Marketing. pág. 64 – 65
9. IPSOS APOYO, Junior Aguilar Salinas
2012 - Julio, Situación económica y Proyecciones. pág. 5 -8, 13 -14, 30
10. SEMANA ECONOMICA SE. 1326, Rodrigo Salazar
2012 - Junio, El valor detrás del fan.
11. INEI, Informe Técnico trimestre Enero, Febrero y Marzo.
2012, Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares.
12. INEI
2012, Perú: Evolución de los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo del Milenio al 2010
13. Institute of Interdisciplinary Business Research, Muhammad Tariq y Fazal Wahid
2011, Assesing efectiveness of Social media. pág. 1050 – 1070
14. CONCORTV
2011, Estudio de actitudes, hábitos y opinión
15. BCR
Indicadores de riesgo para países emergentes: EMBIG. Diferencial de rendimientos contra bonos del Tesoro de los Estados Unidos de América

<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-de-la-nota-semanal.html>

16. DAMODARAN, Aswath
Implied Equity Risk Premiums - United States
Risk Premiums for Other Markets
http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/data.html
17. LI, Charlene
Conferencia Magistral: "Negocios en la Era Digital"
Entrevista
18. RIZO-PATRON, Cecilia
Conferencia "Por qué promover la incorporación de políticas de RSC en las empresas peruanas" dentro del "I Foro Peruano Nórdico de responsabilidad Social Corporativa".
19. PHANTASIA,
Entrevista con ejecutivos de ventas
20. DGE COMUNICACION
Entrevista con Gerente General
21. REVISTA STAKEHOLDERS Año 5 Edición 40, Lic. Nicolás M. Ortiz Esaine
2012, "Consumo-Centrismo: La Responsabilidad Social desde la mirada de los consumidores". Pag. 75
22. ABB Perú
Entrevista Jefe de Marketing y Comunicaciones
23. Natura Cosméticos
Entrevista Gerente de Imagen Digital – Latinoamérica.
24. Securitas Perú
Entrevista Gerente de Imagen y Comunicaciones