



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS
Laureate International Universities®

FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE MARKETING

**El social media marketing como estrategia para
potenciar una empresa**

TESIS

Para optar el título profesional de:
LICENCIADA EN MARKETING

AUTORA:

Sologuren Verne, Marí Ainize

LIMA - PERÚ

2013

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	19
Tema:.....	19
Problema:.....	19
Hipótesis:.....	19
Objetivo general:.....	20
Objetivos específicos:.....	20
Fundamentación:.....	23
ESQUEMA.....	28
CAPÍTULO 1. ASPECTOS TEÓRICOS DEL SOCIAL MEDIA MARKETING.....	30
1.1 Antecedentes del social media marketing.....	30
1.2 Grupos objetivos de influencia en el social media marketing.....	41
1.3 Herramientas del social media marketing.....	53
1.3.1 Redes sociales.....	56
1.3.2 Blogs y microblogs.....	59
1.3.3 Social news y marcadores (bookmarking).....	62
1.3.4 Páginas Web.....	63
1.3.5 Redes sociales multimedia.....	67
1.4 Estrategias de integración de herramientas del social media marketing.....	70
1.5 Estrategias de generación de contenido.....	76
1.6 Herramientas de monitoreo y control del social media marketing.....	87
1.7 Conceptos administrativos para analizar la situación empresarial.....	96
1.8 Conceptos financieros para analizar el retorno de inversión de la propuesta.....	102
CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE ALFIL COMMUNICATION GROUP Y LA SITUACIÓN ACTUAL.....	110
2.1 Descripción de la empresa Alfil Communication Group.....	110
2.1.1 Reseña histórica.....	110
2.1.2 Formulaciones estratégicas.....	112
2.1.3 Actividad comercial de la empresa.....	115
2.1.4 Estructura organizacional.....	116

2.2	Descripción del marketing que actualmente aplica la empresa.....	120
2.3	Análisis de la problemática actual de posicionamiento y manejo de la imagen....	122
2.4	Consecuencias del problema de posicionamiento y manejo de la imagen	132
CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE SOCIAL MEDIA MARKETING.		135
3.1	Fundamentos empresariales de la estrategia.....	135
3.2	Mercado objetivo.....	149
3.3	Estrategia de generación de contenido	160
3.3.1	Temas de comunicación del social media marketing	168
3.4	Estrategia de social media marketing para Alfil Communication Group.....	170
3.4.1	Selección de herramientas del social media marketing.....	172
3.4.2	Integración de las herramientas seleccionadas	179
3.5	Control y monitoreo de la estrategia.....	182
3.5.1	Facebook insights	185
3.5.2	Google Analytics	188
3.5.3	Klout.....	192
3.6	Requerimientos para la implementación del social media marketing	195
3.6.1	Esquema de implementación.....	198
3.7	Beneficios a obtener con la aplicación del social media marketing	199
CAPÍTULO 4. COSTO - BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....		201
4.1	Cálculo de los costos en la estrategia a implementar	201
4.2	Proyección de los beneficios económicos	216
4.3	Modelo de Ingresos sobre la base del modelo de Negocios	229
CONCLUSIONES.....		238
BIBLIOGRAFÍA.....		240
ANEXOS.....		245

INTRODUCCIÓN

Tema:

Desarrollo de una estrategia de social media marketing para la empresa Alfil Communication Group, con el objetivo de desarrollar un buen posicionamiento e imagen de la empresa en el mercado, tomando en cuenta que la herramienta debe requerir un bajo presupuesto y generar una buena rentabilidad, estimada en el corto, mediano y largo plazo.

.

Problema:

¿Qué estrategias de comunicación con su grupo objetivo puede diseñar la empresa Alfil Communication Group S.A.C. con el fin de alcanzar un buen posicionamiento e imagen en el mercado a corto, mediano y largo plazo?

Hipótesis:

El diseño de una estrategia de social media marketing y del sistema web de la empresa permitirá desarrollar un buen posicionamiento e imagen de la empresa en el mercado, con un bajo nivel de presupuesto y generando rentabilidad, estimada en el corto, mediano y largo plazo.

Objetivo general:

Diseñar la estrategia de social media marketing y el sistema web en la empresa para que desarrolle un buen posicionamiento e imagen en el mercado, con un bajo nivel de presupuesto y una buena rentabilidad, estimada en el corto, mediano y largo plazo.

Objetivos específicos:

1. Desarrollar los aspectos teóricos de una estrategia de social media marketing.
2. Describir a Alfil Communication Group S.A.C. y la situación actual del posicionamiento y la imagen empresarial.
3. Proponer una estrategia de social media marketing para Alfil Communication Group S.A.C.
4. Calcular el costo-beneficio de la implementación de la propuesta.

Objetivos sub específicos de 1:

- Describir los antecedentes del social media marketing y clasificar sus grupos objetivos.
- Describir las herramientas del social media marketing
- Identificar las estrategias de integración de herramientas del social media marketing.
- Identificar las herramientas de monitoreo y control del social media marketing.

Indicadores de logro para los objetivos sub específicos de 1:

- Búsqueda de fuentes de información.
- Selección de fuentes relevantes.
- Organización de información según el esquema de capítulos.
- Redacción del marco teórico del capítulo 1.

Objetivos sub específicos de 2:

- Describir la empresa Alfil Communication Group
 - Indicador de logro: Consulta del plan estratégico de la empresa.
- Describir el Plan de marketing que actualmente aplica la empresa
 - Indicador de logro: Entrevista con el personal de la empresa sobre el Plan de marketing usado actualmente, para establecer el flujo-grama de la actividad.
- Analizar la problemática actual del posicionamiento y manejo de la imagen.
 - Indicador de logro: Aplicación de la herramienta de análisis FODA y del diagrama Ishikawa a la actividad problemática de la empresa.
- Derivar las consecuencias del problema de posicionamiento y manejo de la imagen.
 - Indicador de logro: Reunión con el personal para tratar el problema de posicionamiento y manejo de la imagen.

Objetivos sub específicos de 3:

- Definir los grupos objetivos a los cuales la estrategia de social media marketing de la empresa está orientada.
 - Indicador de logro: Revisión de los grupos objetivos al que apunta la empresa y de los grupos de usuarios de social media. Mediante diversos estudios sobre el mercado de consultorías y el desarrollo de la internet en el Perú.

- Definir la estrategia de generación del contenido del social media marketing.
 - Indicador de logro: A través de un sondeo tomar una muestra a usuarios de redes sociales para validar el contenido temático.

- Describir la estrategia de social media marketing para la empresa Alfil Communication Group, así como la selección e interacción de las herramientas.
 - Indicador de logro: Revisión y validación de la propuesta con personal de la empresa.

- Analizar las herramientas de control y monitoreo de la propuesta.
 - Indicador de logro: Revisión de las herramientas de control y seleccionadas. Mediante

- Describir los requerimientos para la implementación del social media marketing en la empresa.

- Indicador de logro: Revisión de los perfiles de community manager y especialista en plataformas y sistemas web.
- Describir los beneficios por obtener con la aplicación del social media marketing en la empresa Alfil Communication Group.
 - Indicador de logro: Revisión de los beneficios de la propuesta de mejora.

Objetivos sub específicos de 4:

- Calcular el beneficio económico obtenido gracias a la propuesta.
 - Indicador de logro: Mediante el cálculo de los costos de la propuesta implementada, a través de los indicadores de rendimiento obtenidos en el método Delphi.
- Proyectar el presupuesto de la propuesta.
 - Indicador de logro: Proyección de los beneficios económicos; mediante flujos de caja, VPN y análisis de sensibilidad.

Fundamentación:

Justificación:

El presente proyecto de investigación busca dar solución al problema desarrollando un buen posicionamiento e imagen de la empresa en el mercado, con un bajo nivel de presupuesto. Buscando siempre la calidad, pues el social media marketing es una herramienta bastante interactiva. Asimismo, la solución que esta herramienta traerá a la empresa la beneficiará en múltiples aspectos. Pues en primer lugar le dará una mejora de imagen; que por consecuencia,

implicará un buen posicionamiento en el mercado. En segundo lugar, acercará la empresa al grupo objetivo, pues la retroalimentación que se recibirá la hará más cercana a las empresas a quienes asesora. Si eso es bien manejado, en el futuro se podrá llegar a ser un punto de referencia en el mercado. En tercer lugar, un buen posicionamiento, buena imagen, cercanía con los clientes y conveniente posición de mercado; da por consecuencia una buena rentabilidad.

Adicionalmente, este proyecto de investigación tendrá consecuencias muy positivas en el clima laboral, pues el hecho de laborar en una empresa que sea reconocida, con un posicionamiento sólido y una buena imagen en el mercado; generará una sinergia positiva en el ambiente laboral, optimizando así el nivel de eficiencia con el que cuenta la empresa actualmente. Por ende, todos los procesos de la empresa y las personas que interna o externamente participan en él estarán más compenetrados, traduciéndose en un activo muy valioso. Logrando así el fin que toda empresa busca: generar valor.

Como consecuencia de este valor generado, la empresa obtiene mayor rentabilidad en sus márgenes de ganancia. Y es que el tema de rentabilidad no puede ser ajeno a las empresas, pues no sólo es un motivador importante para los accionistas y empleados, entre otros; sino que además puede ser utilizada para otros factores importantes. Para el caso de la herramienta del social media marketing la rentabilidad además de lo mencionado anteriormente, brindará indicadores en varios aspectos. El primero de ellos es que, la rentabilidad es la manera como se vuelven tangibles los esfuerzos realizados por las personas que integran el proyecto y esto hace que el personal pueda tener una idea de cuánto está aportando la herramienta implementada. Adicionalmente, la rentabilidad

obtenida hará posible la medición de la efectividad de la herramienta utilizada, para poder tomar acciones correctivas al respecto y reforzar las fortalezas de la empresa.

Relevancia:

A lo largo del tiempo, las empresas que logran expandirse son, independientemente de sus procesos, las más conocidas. Puesto que, logran calar en el colectivo social de manera tan profunda, que son recordadas y evocadas a través del tiempo. Es en este punto donde radica el valor del social media marketing. Ya que, es la herramienta que proporciona notoriedad para una empresa, a un bajo costo y sobre todo con algo muy importante: la retroalimentación casi instantánea por parte del grupo objetivo.

Más que llegar a usuarios o consumidores, esta estrategia llega a personas. Personas que pueden identificarse con los ideales de la empresa hasta el punto de hacerlos suyos. Y esto es fundamental para lograr tener un buen posicionamiento e imagen en el mercado. Ya que, si se llega a la persona de manera positiva y con la suficiente intensidad para ser recordado, al momento de contactar al cliente para ofrecer los servicios de la empresa hay una mayor oportunidad de ser aceptado. Y por consecuencia un alto nivel de aceptación no sólo implica tener más clientes sino ser más competitivo en el mercado. Por ende, la importancia del social media marketing está vinculado de manera directamente proporcional, al grado de competitividad que una empresa puede llegar a tener en determinado mercado.

Y es que el social media marketing, por todas las características que posee es una de las herramientas en el mercado que combina: costo, retroalimentación y alto grado de exposición de la marca; lo que la hace tan llamativa y funcional para las empresas. Y éstas características son las que bien utilizadas, logran que una empresa tenga un alto grado de competitividad frente a la competencia.

Es por todo lo expuesto anteriormente que el social media marketing es una herramienta completa, interactiva, rentable, con información oportuna y sobre todo es una parte integral y fundamental para alcanzar los logros que Alfil Communication Group está buscando alcanzar.

Por lo tanto, la relevancia del presente proyecto de investigación empresarial está dada por la eficiencia con la que el social media marketing puede potencializar una empresa. Además de la competitividad con la que Alfil Communication Group logrará desarrollar un buen posicionamiento e imagen de la empresa en el mercado, con un bajo nivel de presupuesto, a partir de la implementación de la herramienta.

Interés Personal:

El mayor interés que persigo al emprender este proyecto de investigación es la titulación. Considero que obtener el título a nombre de la nación en la carrera que uno estudia es el pináculo de todo el esfuerzo realizado a través de todos los ciclos de estudios. Ya que, al lograr la titulación, un egresado gana mucho a todo nivel; tanto personal como profesional. Además, es parte de cerrar una etapa en

la vida para poder comenzar otras. Un título es un valor agregado que no debería pasar desapercibido o ser menospreciado entre los estudiantes.

Otro factor de peso que brinda la empresa de titularse es la especialización en el tema de investigación. Ya que, la cantidad y calidad de información que se maneja a lo largo del proyecto es bastante importante. Por consecuencia, la persona que se está titulando se vuelve un experto en el tema que se encuentra investigando.

Como efecto de lo anteriormente mencionado, se da la complementación de la experiencia. Es decir, a nivel profesional uno obtiene una experiencia fuera de lo común y al que no todos los colegas tienen acceso.

Lo anterior genera un aporte de valor a la empresa, pues la experiencia ganada durante la investigación del proyecto se verá reflejada en beneficio de la empresa y el área que se decida mejorar.

Adicionalmente a esto, el reconocimiento obtenido por el círculo profesional y personal es un aliciente a seguir mejorando y perfeccionándose en algo tan arduo y difícil como es la vida académica.

Finalmente uno obtendrá un desarrollo de carrera sólido, no sólo a nivel profesional sino a nivel académico. Pues la titulación es un grado muy importante al que lamentablemente no todos los universitarios optan.

ESQUEMA

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1: Aspectos teóricos del social media marketing.

- 1.1 Antecedentes del social media marketing
- 1.2 Grupos objetivos de influencia del social media marketing
- 1.3 Herramientas del social media marketing
 - 1.3.1 Redes sociales.
 - 1.3.2 Blogs y microblogs
 - 1.3.3 Social news y marcadores (bookmarking)
 - 1.3.4 Páginas web
 - 1.3.5 Redes sociales multimedia.
- 1.4 Estrategias de integración de herramientas del social media marketing.
- 1.5 Estrategias de generación del contenido.
- 1.6 Herramientas de monitoreo y control del social media marketing.
- 1.7 Conceptos administrativos para analizar la situación empresarial.
- 1.8 Conceptos financieros para analizar el R.O.I. de la propuesta

CAPITULO 2: Descripción de Alfil Communication Group y la situación actual.

- 2.1 Descripción de la empresa Alfil Communication Group
 - 2.1.1 Reseña histórica
 - 2.1.2 Formulaciones estratégicas
 - 2.1.3 Actividad comercial de la empresa
 - 2.1.4 Estructura organizacional
- 2.2 Descripción del marketing que actualmente aplica la empresa
- 2.3 Análisis de la problemática actual del posicionamiento y manejo de la imagen.
- 2.4 Consecuencias del problema de posicionamiento y manejo de la imagen.

CAPITULO 3: Diseño de la estrategia de social media marketing

- 3.1 Fundamentos empresariales de la estrategia.
- 3.2 Mercado objetivo
- 3.3 Estrategia de generación del contenido
 - 3.3.1 Temas de comunicación del social media marketing
- 3.4 Estrategia de social media marketing para Alfil Communication Group
 - 3.4.1 Selección de herramientas de social media marketing
 - 3.4.2 Integración de las herramientas seleccionadas
- 3.5 Control y monitoreo de la estrategia.
 - 3.5.1 Facebook Insights
 - 3.5.2 Google Analytics
 - 3.5.3 Klout
- 3.6 Requerimientos para la implementación del social media marketing
- 3.7 Beneficios a obtener con la aplicación del social media marketing.

CAPITULO 4: Costo-beneficio de la implementación de la propuesta

- 4.1 Cálculo de los costos de la propuesta implementada.
- 4.2 Proyección de los beneficios económicos.

CAPÍTULO 1. ASPECTOS TEÓRICOS DEL SOCIAL MEDIA MARKETING

1.1 Antecedentes del social media marketing

Actualmente se está viviendo un fenómeno socio cultural llamado social media, y el marketing no es ajeno a él.

“Social media es la democratización de la información, transformando a la gente de lectores de contenido a publicadores. Es el cambio del mecanismo de transmisión uno a muchos; al modelo muchos a muchos, enraizado en las conversaciones entre autores, gente y compañeros.”

Solis 2011: 21

“Un cambio fundamental en nuestra cultura está en marcha y está creando un nuevo paisaje de influenciadores, así como cambiando cómo definimos la influencia. Estableciendo un ecosistema enteramente nuevo que apoya la socialización de la información, este cambio está facilitando nuevas conversaciones que comienzan localmente, pero últimamente tienen un impacto global.”

Solis 2011: 2

De lo anterior se puede inferir que el social media es un gran aliado para el marketing y más que una tendencia, ha venido para quedarse. Pues brinda al marketing tradicional un nuevo enfoque. El rol del marketing en la comunidad es imprescindible para permanecer conectados, no sólo porque

fomenta el intercambio de bienes y servicios, que es lo que mueve a la sociedad, sino porque además el social media tangibiliza esa conexión que existe entre las personas y el ciudadano de a pie pasa a tener un rol protagónico, respecto a la información del medio, que antes no tenía.

La definición de marketing de acuerdo al diccionario de la Real Academia de la Lengua Española es la siguiente: conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda.¹

Por ende, ya sea planeando con anticipación cómo aumentar la demanda de productos y servicios, o mediante la creación, promoción, y distribución de los bienes, o satisfaciendo al consumidor de la mejor manera posible; siempre permanecemos conectados, es algo que para el ser humano es inmutable y una de las pocas cosas que permanecen constantes en el tiempo.

Históricamente, el social media marketing ha cambiado la manera de llevar a cabo la disciplina marketera:

“Las viejas reglas del Marketing:

- Marketing simplemente significaba publicidad (y marca).
- La publicidad necesitaba recurrir a las masas.
- La publicidad se basaba en interrumpir a la gente para hacer que presten atención a su mensaje.
- La publicidad era de una sola vía: de la compañía al consumidor.
- La publicidad era exclusivamente para vender productos.
- La publicidad estaba basada en campañas que tenían una vida limitada.
- La creatividad era considerada como el componente más importante de la publicidad.

¹ DRAE 2001

- Era más importante para la agencia de publicidad ganar los premios de la industria, que ganar nuevos consumidores para el cliente.
- Publicidad y Relaciones públicas eran disciplinas separadas manejadas por diferentes personas con distintas metas, estrategias y criterios de medición.”

Scott 2010: 8

Por ende, se puede inferir que, el marketing era una disciplina cuyas herramientas eran de una sola vía, empresa – cliente. Y lo esencial del asunto era lograr las ventas deseadas. El plan estratégico de la empresa no estaba integrado, pues cada área, además de estar separada y manejada por personal que rara vez interactuaba, tenía distintas metas y criterios de medición. Y ya que los productos comercializados eran genéricos, se trataba de un marketing de masas. Así mismo, lo que caracterizaba una buena agencia de publicidad era algo tan superficial como ganar los premios de la industria; en vez de ganar la fidelización o captación de clientes para la empresa.

Adicionalmente, es sabido que:

“Las redes sociales no virtuales han existido por siglos. Desde la revolución industrial hasta nuestros días, gran parte de la vida fuera del trabajo involucra a la gente en redes sociales como las iglesias, las logias, el Club de Leones, Elk Moose, OddFellows, ligas de boliche, grupos de costura, clubes de pasatiempos, clubes políticos y mucho, mucho más. Las redes con un ángulo profesional – como Rotary y cientos de organizaciones de industrias específicas – son todas “redes sociales” en su naturaleza.”

Weber 2010: 195 - 196

Se puede inferir, que esto fue desde siempre, pues la revolución industrial que terminó a mediados del siglo XIX, modificó el estilo de vida de las personas, y el hecho de laborar varias horas en una fábrica hizo que las personas muestren más su deseo de hacer más perceptibles las relaciones entre ellos.

Pero el escenario de las redes sociales de hoy y el protagonismo del consumidor es algo que se dio por etapas a través del tiempo. Pues los medios y los anunciantes han ido evolucionando con nosotros.

“En los medios tradicionales, los anunciantes compiten entre sí para captar la atención de una audiencia difusa y poco fiel. En los medios sociales, como la audiencia se vuelve el medio para transmitir el mensaje, éste se proyecta con más entusiasmo y tiene mayores probabilidades de ser aceptado por los consumidores meta. Es una especie de recomendaciones de boca en boca, pero de una manera profesional y global, además ofrece la posibilidad de medir y evaluar su alcance.”

Betech 2008: 115

De lo anterior se puede inferir que, los anunciantes al competir entre sí para captar la atención de la audiencia generan un exceso de comunicación y ruido publicitario. Lo que hace que la sociedad hoy se transforme en súper comunicada, Es, entonces, en los medios sociales donde surge el punto de quiebre, ya que es necesario crear un posicionamiento en la mente del consumidor en base a la relación que se forje con ellos. Y es la empresa la que se debe adaptar al consumidor y no a la inversa. Lo que ha dado poder al consumidor, pues ahora él tiene las herramientas para comunicarse con la misma fuerza y notoriedad con la que lo hacía la empresa.

A lo largo de la historia contemporánea, el papel del marketing ha ido evolucionando junto con las personas en el tiempo.

“... el rol del marketing ha cambiado, y la web social es la promoción de ese cambio. Las herramientas tradicionales de marketing para hacer correr la voz son cada vez más obsoletas. La explosión de la elección de los medios de comunicación ha debilitado el modelo de marketing masivo... El nuevo marketing será sin garantía.”

Stanciu y otros 2010: 279

“El mercado de la auto-promoción es finito. Sin embargo, las marcas, incluso algunas que experimentan con los medios sociales, confunden su rol y lugar dentro de las nuevas sociedades digitales. La gente no se crea cuentas en Facebook, YouTube, Twitter, o cualquier otra red social para escuchar sobre marcas. La línea de fondo es que la gente está buscando respuestas y dirección, no mensajes ni lanzamientos.”

Solis 2011: 5

Por consecuencia, lo que inició como un marketing meramente transaccional o masivo, se transformó en un marketing basado en la relación con el consumidor, el marketing relacional. Que ahora ha evolucionado en medios de comunicación interactivos. Puesto que, el marketing y la publicidad tradicional son limitados respecto al acceso que puedan tener hacia el público que tiene el poder de elección de verlos o no. Sin embargo, ahora el marketing se vuelve personalizado y se trata de dar valor y respuestas útiles al usuario para poder establecer una conexión a largo plazo con él. Ahora se debe intercambiar valor en vez de sólo enviar mensajes.

De acuerdo al libro Marketing en las redes sociales, dado el impulso humano hacia la comunidad, tiene sentido que debemos evolucionar y crear cierto tipo de atmósfera digital².

“Antes de la Web, las organizaciones sólo tenían dos elecciones significativas para llamar la atención: Comprar anuncios publicitarios caros o conseguir menciones de terceros en los medios de comunicación. Pero la Web ha cambiado las reglas. La Web no es la televisión. Las organizaciones que entienden las nuevas reglas del marketing y las relaciones públicas, desarrollan relaciones directamente con los consumidores como usted y yo.”

Scott 2010: 5

“El secreto para navegar satisfactoriamente el nuevo paisaje del marketing y el servicio es entender que social media trata menos de tecnología y más sobre antropología, sociología y etnografía. El nuevo marketing de medios y servicios es una mezcla de medios nuevos y tradicionales y procesos que se extienden a través de la publicidad, las relaciones públicas, el servicio al cliente, las comunicaciones de marketing, los recursos humanos, ventas y las relaciones con la comunidad. Tomamos las mejores prácticas de cada uno y también incorporamos nuevos procesos sociales dentro de ellos y a su alrededor.”

Solis 2011: 3 – 4

Por esto, en estos últimos años la situación ha evolucionado hacia nuevas etapas y el marketing ha llegado a ser interactivo y 121. Pues la comunicación ya no va sólo de la empresa al consumidor, ahora el consumidor posee las herramientas para retroalimentar a la empresa que emite el mensaje. Y la empresa debe comprender que para poder ser exitosa en el marketing de redes sociales, ello va más allá de la tecnología,

²Cfr. Weber 2010: 196

va hacia las raíces humanas y la necesidad de interactuar con otros seres y de calar en ellos; el social media marketing trata básicamente sobre el principio de la reciprocidad.

Como toda disciplina, el marketing es perfectible y está en constante desarrollo y perfeccionamiento, ya que:

“El marketing requiere de nuevas estrategias y herramientas para conectarse efectivamente con los consumidores. La transformación de los medios de comunicación y publicidad tiene profundas implicaciones para la forma en que el marketing se organiza... Los actuales modelos de marketing de marca, gestión de agencias de publicidad y ventas de medios de publicidad se vuelven obsoletos.”

Stanciu y otros 2010:280

“El mensaje está claro. Social media ha introducido una nueva capa de influenciadores en todas las industrias. Es el entendimiento del rol que juega la gente en el proceso de no sólo leer y diseminar información, pero también de cómo crean y comparten contenido en el cual otros pueden participar. Esto y sólo esto, nos permite verdaderamente comprender el futuro de los negocios, que se encuentra, para todos los efectos, desarrollándose en la actualidad. La socialización de información y las herramientas que la permiten son el trasfondo de los medios interactivos – y sirven como la infraestructura principal que define la economía social.”

Solis 2011: 2

De lo anterior podemos deducir que los medios masivos ya no tienen la llegada que tenían antes. Porque el internet ha evolucionado de la etapa 1.0 de los años noventa, en que eran sólo las empresas las que emitían los

mensajes³; a la etapa 2.0 de la actualidad, en la que los consumidores tienen las herramientas para estar en la web y cuentan con igual o más poder que las propias empresas⁴. La información es ahora más democrática y fluye en todos los sentidos, hay nuevos tipos de influenciadores, pues ya no sólo se lee la información, sino se crea, se mejora y se comparte de manera constante, todo el tiempo. Así, las ideas se vuelven virales y ahí es donde apunta el social media marketing; a que sus estrategias y campañas se vuelvan virales.

Respecto a la evolución de las redes sociales y sistemas web en sí, de acuerdo al blog de MIC Productivity publicado en la página web de Word Press, el negocio de social media o redes sociales se inició en 1978. Cuando dos informáticos aficionados, inventan el sistema BBS para informar a sus amigos sobre reuniones, hacer anuncios y compartir información. Luego, en 1993, estudiantes de la Universidad de Illinois desarrollan Mosaic, que presentan como el primer navegador adaptado a un público masivo. Adicionalmente, se lanzó GeoCities, un servicio que permite a los usuarios crear sus propias páginas web. Para 1997, salió al mercado el servicio de mensajería instantánea AOL Instant Messenger, que permite a los internautas chatear en tiempo real. Además, Google da inicio a sus operaciones y comienza el blogging. Más tarde, en 1998, se crea en el Reino Unido Friends Reunited, la primera red social hecha para localizar antiguos a compañeros de colegio. Ya en el año 2000, se lanza la

³Cfr. Silfemina 2007: 5

⁴Cfr. Silfemina 2007: 7

red social Friendster que logra 3 millones de usuarios en tan sólo tres meses. En el año 2002 se lanza MySpace al mercado volviéndose la red más popular de Estados Unidos y superando en corto tiempo a Friendster. Más adelante en el año 2003, se crea una red social especializada en profesionales llamada LinkedIn. Ya en el año 2004 nace Facebook. Un año más tarde, en 2005, se crea YouTube; en 2006 nace Twitter. Para el año 2008 Facebook se ha convertido en la mayor red social de todo el mundo, con más de 200 millones de usuarios, tráfico que dobla el de MySpace. En 2010, Google lanza la red social Buzz, integrada en el correo electrónico Gmail. Posteriormente, en 2011 Apple lanza la red social musical Ping. Simultáneamente, MySpace es rediseñada para competir con Facebook y Twitter; a la vez que se lanza Google +. Finalmente, en 2012 el microblog Twitter llegó a generar 12 233 tweets por segundo durante el SuperBowl.⁵ Por consiguiente, podemos inferir de lo anterior que el ser humano es, en esencia, un ser social. Pues el hecho que se agrupe en sociedades le ha asegurado su supervivencia hasta ahora. Y el marketing es el conjunto de actividades que de alguna manera vuelven tangible este contacto permanente entre los distintos actores de una sociedad.

Entonces, la nueva forma de hacer marketing es la siguiente:

“Las nuevas reglas del Marketing y las Relaciones Públicas...”

- Marketing es más que sólo publicidad.
- Relaciones Públicas es más que sólo el público en general de los medios de comunicación.
- Usted es lo que publica.
- La gente quiere autenticidad no repeticiones.
- La gente quiere participación no propaganda.

⁵Cfr. Mic Productivity 2012

- En vez de causar una interrupción de una sola vía, el marketing trata sobre entregar contenido justo en el momento preciso en que su audiencia lo necesita.
- Los marketers deben cambiar su forma de pensar, del corriente del marketing de masas a la estrategia de alcanzar, vía web, un vasto número de audiencias subatendidas.”

Scott 2010: 23

“Social media provoca la revelación que nosotros, las personas, tenemos voz, y mediante la democratización del contenido e ideas podemos una vez más unirnos alrededor de pasiones comunes, inspirar movimientos, iniciar el cambio... No es una transmisión de canal de una sola vía. Ahora nosotros somos parte de la comunidad y no es de nuestra propiedad. Debemos establecer prominencia y ganar influencia para atraer la atención, inculcar entusiasmo, empoderar emisarios, y crear una comunidad de colaboradores leales.”

Solis 2011: 7

Por tanto, podemos apreciar que nueva tendencia ha surgido, pues el consumidor ha desarrollado una voz notoria y potente, y un voto que le da un mayor poder de negociación con la empresa. Es aquí donde entra a calar el social media marketing. Pues es el marketing evolucionado que busca llegar de manera eficiente y efectiva a un consumidor sabio y exigente. Un consumidor que ya no espera a que le den la información, sino que sale a buscarla o la genera y por consecuencia se tornan tan poderosos como las propias corporaciones, pues están en un terreno donde todos son iguales. Por ende, en la web se genera el marketing de recomendaciones, pues los usuarios en la web ya no aceptan una venta clásica; las ventas se realizan por recomendaciones de sus contactos.

Respecto al crecimiento de las redes sociales se comenta:

“El extraordinario crecimiento de las redes sociales en la web sugiere que mucha gente reconoce cierta necesidad humana por desarrollar tales conexiones y está tratando de encontrarlas de la mejor manera posible. La industria de la tecnología, especialmente la industria del software, que sólo tiene 30 años de antigüedad comenzó con los grupos de usuario.”

Weber 2010: 196

Por ende, el crecimiento exponencial que está teniendo el evanescente mercado las redes sociales está lejos de terminar y es muy probable que esto nos lleve a nuevos puertos y nuevas formas de llegar al grupo objetivo de la manera más eficiente posible.

Y es que el marketing de medios sociales está llevando las cosas a situaciones que antes hubieran sido consideradas imposibles por los expertos.

“El social media puede ser definido simplemente como el uso de canales de medios sociales para promocionar una empresa y sus productos. Este tipo de marketing puede ser considerado como un subconjunto de las actividades de marketing en línea que completan las estrategias tradicionales de la web basadas en la promoción, tales como boletines de correo electrónico y campañas de publicidad en línea. (Barefoot y Szabo 2010, 13). Los medios sociales, en cierto modo, convierten a los consumidores en los vendedores y anunciantes, y los consumidores pueden crear una presión positiva o negativa para la empresa, sus productos y sus servicios, dependiendo ambas en cómo la compañía se presenta en línea y en la calidad de los productos y servicios presentados al cliente.”

Akar y Topçu 2011: 36

Por lo tanto, en esta era del internet 2.0, los consumidores son más que simples espectadores. Ahora ellos son un pilar importante y vital para la construcción de la imagen y el posicionamiento positivo de la marca. Y es necesario que sean tomados en cuenta más que nunca, pues los papeles se han visto alterados. Ya no depende de la agencia de publicidad o del departamento de marketing el hacer que la marca sea exitosa. Ahora depende de si los consumidores se identifican con ella lo suficiente como para promoverla.

1.2 Grupos objetivos de influencia en el social media marketing

Respecto a los grupos objetivos de influencia, éstos varían de acuerdo al medio social del cual se está tratando.

“Para alcanzar mejor a la gente, tenemos primero que descifrar quiénes son y dónde se conectan y cómo comparten y encuentran información. En el proceso, usted descubrirá rápidamente que no hay magia alguna para alcanzar a todos, al mismo tiempo. La estrategia está en cómo segmentar las comunidades activas de las audiencias. Social media trata sobre hablar con, no a, las personas.”
Solis 2011: 5

“Los consumidores que están usando plataformas de medios sociales pueden generar, editar y compartir información en línea sobre empresas, productos y servicios. También, donde la información fluye sin control de una empresa, pueden crear comunidades en línea y redes que la dirijan. Los clientes perciben esta información como más fiable que la empresarial directa.”
Akar y Topçu 2011:36

Por consecuencia, el consumidor deja de tener un poder abstracto en el universo de las marcas, para pasar a tener uno sólido, con voz y voto. Ya que a través del tiempo, cuando la empresa era la que controlaba el entorno, ésta era la que decidía que información brindaba y qué información omitía. Pero los consumidores ahora se comunican entre ellos y si las empresas quieren entrar al juego, y no ser rechazadas, lo tienen que hacer bajo las reglas de los usuarios.

Y esto nos lleva al siguiente punto de reflexión respecto al contexto de las redes sociales.

“Que estos servicios [de social media] permitan sólo el intercambio de contenidos en la Web no es importante aquí. Lo que es importante es que permiten un intercambio simultáneo en la realidad. Dentro de este contexto, el contenido se distribuye generalmente sin que tenga propiedad o se gestione. Esto se logra con la ayuda de la tecnología 2.0.”

Akar y Topçu 2011: 39

“A través de la sociología, la antropología y la etnografía, hemos aprendido a pelar las capas de mercados en línea para ver los grupos específicos de personas y documentar su comportamiento. Como tal, podemos efectivamente visualizar y personificar los matices que definen cada comunidad en línea y las diversas sub-culturas que hay en ella. A través de exámenes imparciales, acumulamos los datos necesarios para, efectiva e inteligentemente, realizar el cruce de inmersión en la sociedad, en las redes que son relevantes a nuestra marca.”

Solis 2011: 10

De lo anterior podemos inferir que, la base de una buena segmentación social media marketing, lejos de ser la tecnología, son las relaciones humanas y los vínculos que establecemos entre nosotros y la sociología,

antropología y etnología pueden ser buenos aliados para ayudarnos a comprenderlo. Además, ésta comunicación e intercambio de información es lo que vuelve poderosos a los consumidores y relega a un segundo lugar a la empresa en cuanto a la emisión de la información. Pues la información oportuna y verás da el poder necesario para saber a qué marcas apoyar de manera positiva y a qué otras dilapidar por fraudulentas en sus promesas emitidas a los consumidores o por brindar servicios de mala calidad.

Todo esto se da porque hoy en día el modelo de comunicación empresarial se está transformando, y de acuerdo a Javier Celaya en su libro La empresa en la web 2.0, estos factores son: el incremento de clientes más inteligentes, la avalancha de mensajes comerciales que se recibe, el surgimiento de nuevos líderes de opinión, la pérdida de credibilidad en medios tradicionales y la existencia de los clientes en red.⁶

Es por esto que la empresa debe estar en constante observación de su entorno, sobre todo de su entorno virtual, que es altamente cambiante. El autor de Marketing en las redes sociales, Larry Weber entiende la observación como algo de suma importancia y relevancia para la empresa pues considera que:

“La observación le ayuda a maniobrar sobre el terreno. Usted descubrirá qué es lo que se ha dicho y las conversaciones que se están llevando a cabo sobre su compañía, sus productos, su categoría, sus competidores, su entusiasmo, sus detractores, sus proveedores, sus socios. Éstos son los grupos más importantes para construir la estructura de su negocio.”

⁶Cfr. Celaya 2009: 84 - 87

Weber 2010:68

Podemos inferir, que una empresa que no observe agudamente lo que está ocurriendo con su entorno puede ser presa fácil de la competencia. Y una buena manera de llevar a cabo esta observación es que la empresa se involucre con el sentir de su grupo objetivo en las redes sociales, de lo contrario estará perdida.

Pues ya que las redes sociales son un mundo nuevo, no se puede entrar a ellas con una mentalidad arcaica e ideas de marketing obsoletas.

“Necesitamos replantear nuestra mentalidad para considerar todas las interacciones de los consumidores especialmente la retroalimentación, como una oportunidad de obtener 'publicidad'.”

Weber 2010: 57

“[Las cinco Ws y una H y una E] Quién: Define la personalidad de la marca y lo que simboliza... Qué: Escucha a conversaciones en línea y aprende de lo que está siendo dicho... Cuándo: Identifica cuando sus oportunidades emergen... Por qué: Encuentra las razones que garantizan su participación... Cómo: Forme parte de la comunidad... En qué medida: Identifica a los individuos que pueden ayudarle a contar su historia.”

Solis 2011: 13 – 14

Por consecuencia, la retroalimentación es necesaria para la existencia de un marketing de redes sociales efectivo y eficiente. Al inicio, la comunicación puede ser un tanto tediosa, sobre todo si la empresa es nueva en ello, pero es importante para salir adelante en la red. Adicionalmente, para tener una buena llegada con nuestro grupo objetivo es importante tener presente las cinco Ws y una H y una E de Brian Solis

previamente mencionadas, puesto que brindan un enfoque global y acertado, respecto a cómo la empresa debe manejar su marca con los usuarios en la red.

Ya que las consecuencias de no comunicarse con su grupo objetivo, estando en las redes sociales pueden ser peligrosas.

“Si usted no comienza a tener un dialogo con los consumidores en su sitio [web], atacarán a su compañía de todos modos. Mientras que los blogueros se vuelven más y más influyentes (y conforme se facilita cada vez más a un visitante casual encontrar blogs relevantes a través de mejores herramientas de búsqueda), una compañía que no haya alentado a sus clientes a entablar un dialogo estará en desventaja.”

Weber 2010: 58

Por ende, es importante dialogar y saber recibir todas las críticas de manera constructiva para poder ir poco a poco mejorando. Ya que, los consumidores por lo general hacen quejas con la esperanza que sean escuchadas y se dé una solución a su problema. Así, se establecen relaciones ganar – ganar. Pues la empresa gana al ser advertida de falencias que está teniendo, con la oportunidad de corregirlas y el grupo objetivo nota que su reclamo o sugerencia ha sido escuchado, lo que le genera un sentimiento positivo hacia la empresa y por consecuencia mejora el posicionamiento que tenga de ésta.

Otro punto crucial del social media marketing respecto a los grupos objetivos y la segmentación, es que la empresa debe saber labrarse su audiencia. Dan Zarrella, autor del libro “The social marketing media book”,

hace una clasificación y descripción sobre los dos grupos de usuarios con más influencia en las redes sociales.

“[El término] Linkerati se refiere a una clase de individuos en la web que tienen mayores probabilidades que otros usuarios de tener sus propios blogs o páginas web donde pueden establecer un vínculo con el contenido que encuentren interesante.”

Zarella 2010:109.

“[Los] PowerUsers [o usuarios con poder] ganan reconocimiento y autoridad en base a la calidad, consistencia y longevidad del contenido que presentan. Este tipo de poweruser [o usuarios con poder] por lo general tiene cientos de amigos que van a votar por casi todas las historias que él presente; esto significa que el contenido que él publique tiene más probabilidades de convertirse en popular que el contenido publicado por un usuario desconocido.”

Zarella 2010:113.

Lo anterior implica leer los contenidos que publiquen éstos usuarios, y encontrar los que posean cierta simpatía con el contenido publicado por la empresa. Así se podrá lograr que ellos publiquen mensajes positivos sobre la empresa, lo cual implica algo muy provechoso. Esto comprende, evaluar los blogs y demás redes sociales, para segmentar a los linkerati, y establecerlos como un grupo objetivo de interés, para así poder convertirnos en interesantes para ellos y que hagan comentarios sobre el contenido que generemos. Adicionalmente, la empresa debe simpatizar con los usuarios más frecuentes y reconocidos del medio social en cuestión, ya sea mediante comentarios o estableciendo conexiones con ellos. Un apoyo sería, estudiando el comportamiento que ésta tenga en las distintas redes sociales donde se encuentren.

Lo único a tener en cuenta, de acuerdo al autor, con los powerusers al momento de acercarse a ellos es lo siguiente:

“... no comience a lanzar su contenido a éstos usuarios de inmediato; comience por conocerlos a ellos y el contenido que les gusta, sígalos en Twitter y construya relaciones antes de estar pidiendo favores.”

Zarrella 2010:113.

De lo anterior se infiere, que uno nunca debe subestimar a su grupo objetivo ya los usuarios. Pues la gente no sólo se da cuenta cuando está siendo utilizada con ciertos fines, sino que además pierde la confianza en la empresa que lo hace. Y la confianza perdida es muy difícil de recuperar. El subestimar a alguien es un error que eventualmente se termina pagando y para las empresas esto significa una pobre y mala imagen, que se traduce en un detrimento de sus activos.

Sobre la credibilidad que poseen las redes sociales en detrimento de los medios tradicionales, se comenta al respecto:

El mencionado estudio Trust Barometer 2008 refleja que las empresas y los medios de comunicación sufren un claro déficit de confianza por parte de los consumidores. Según este estudio, sólo el 49% de los entrevistados declara confiar en la información emitida por las empresas, mientras que la información publicada en los medios sólo acaba de convencer al 46% de los encuestados. ... Existe una gran falta de transparencia en los medios de comunicación europeos. ... Sólo el 4% de la propiedad de los grandes medios tiene una estructura de propiedad dispersa entre muchos pequeños accionistas. El 54% de los grandes periódicos del mundo pertenece a grupos familiares y el 30% restante tiene algún tipo de relación accionarial con el estado. Estos estudios demuestran que los blogs y las redes sociales son, para muchos lectores, unos

medios de comunicación alternativos a la prensa tradicional y una fuente fiable de información para los consumidores entre consumidores.”

Celaya 2009: 86

Por ende, las empresas tienen un activo cualitativo de suma importancia en las redes sociales y la web en general. Pues es un medio que goza de gran credibilidad por el grupo objetivo, por encima de otros medios masivos y tradicionales. Lo que implica que la empresa debe saber aprovechar su presencia en la web y los comentarios de sus seguidores. Enfatizar en los positivos para crear un posicionamiento sólido; así como dar solución a los reclamos y respuesta a las sugerencias, para que la imagen de la empresa no decaiga.

En cuanto a la relación de confianza y consumidor:

“Los consumidores siempre tendrán más confianza a sus amigos que a un anuncio en televisión. Por esto, los mensajes enviados en medios sociales llegan con más certeza y mayor contundencia.”

Betech 2008: 115

Lo mencionado en párrafos anteriores, respecto a los distintos tipos usuarios y líderes de opinión, con influencia en el grupo objetivo se da porque en las redes sociales las personas tienden a creer más en los contenidos publicados por otros usuarios respecto a una empresa, que a los contenidos que la empresa escribe sobre sí misma. Lo que implica que la empresa va a gozar de un importante nivel de credibilidad por el público en general si es que aprovecha los buenos comentarios publicados por sus 'fans', lo que se traduce en una excelente promoción.

Para poder comprender cómo se manejan los diferentes grupos objetivos que confluyen en las redes sociales, debemos saber que el social media marketing se compone de nuevas características tales como las siguientes:

“El social media marketing consiste en diálogos multidireccionales. Las marcas pueden hablar con los clientes, los clientes con las marcas, y - quizá más importante - los clientes se pueden comunicar entre sí. Esta situación es un nuevo tipo de vínculo que era imposible antes de la web 2.0.

El social media marketing es participativo. Lo que lo hace social es que depende de la participación de los usuarios. Para que el social media marketing se dé, la participación del usuario es necesaria.

El social media marketing es generado por el usuario. La mayor parte de contenido y las conexiones en una comunidad en línea son creados por los usuarios no por la marca. Sin lugar a duda, parte de contenido y conversaciones se generan por la marca, pero este tipo de contenidos y conversaciones son pocos. El objetivo es hacer hablar a los usuarios.”

Akar y Topçu 2011: 41

Por consecuencia, podemos establecer que la diferencia del social media marketing con respecto a las otras prácticas más tradicionales, es el rol proactivo del consumidor frente a las situaciones que se le presentan. Pues ya no es el consumidor que pasivamente espera a que la información le sea brindada o que solicita que se la den. Sino que activamente sale a buscarla y lo más importante, la comparte con su comunidad. Lo anterior, mencionado por Akar y Topçu, son tres características valiosísimas al momento de tomar en cuenta el social media marketing como una opción a seguir.

Futuro Labs, centro de investigación en Internet aplicada a los negocios en el Perú, ha analizado 1100 usuarios de Twitter en el Perú con el objetivo de conocer sus principales características demográficas, psicográficas y sociográficas. El estudio divide al grupo objetivo en dos sectores que se describen a continuación.

Los influyentes⁷:

- En cuanto a la ocupación, pertenecen en primer lugar a las ramas del entretenimiento, seguido por el periodismo, en tercer lugar los medios de comunicación y finalmente la política y gobierno.
- Respecto a su perfil demográfico, está representado generalmente por la clase media limeña, el 56% es del género masculino y tienen de 22 a 45 años de edad.
- Psicográficamente, son claros simples y directos; además están comprometidos con su opinión. Adicionalmente, son personas extrovertidas así como dinámicas, y siempre están bien informados.
- Sociográficamente, son individuos independientes, arriesgados, irreverentes y con iniciativa de cambio social. Además, poseen una opinión contundente, en el Twitter siguen su propio estilo. Asimismo, son personas accesibles, comunicativas y son usadas como referente por su credibilidad.

Los populares⁸:

⁷ Cfr. Futuro Labs 2012

⁸ Cfr. Futuro Labs 2012

- En cuanto a la ocupación, pertenecen en primer lugar a las ramas del entretenimiento, seguido por medios de comunicación, en tercer lugar el periodismo, y finalmente a la política, gobierno y deportes.
- Respecto a su perfil demográfico, está representado generalmente por la clase media alta limeña, no hay predominancia de género y tienen de 25 a 45 años de edad.
- Psicográficamente, son extrovertidos y acomodadizos, suelen ser superficiales, además tienen falta de compromiso con alguna actividad o punto de vista. Adicionalmente se puede decir que son simples e impulsivos, así como espontáneos.
- Sociográficamente, son individuos de imagen amigable y poco accesibles. Además, poseen puntos de vista neutrales sobre los temas que se presentan y la reputación que poseen es en base a la comunicación, en el Twitter no inician diálogo de no ser necesario.

Otro punto interesante a tomar en cuenta, cuando de grupos objetivos se trata, es conocer las diferencias básicas de género que existen y de las cuales el social media no es ajeno:

“Aunque se ha demostrado de los hombres y las mujeres difieren en sus actitudes hacia la internet y las compras tradicionales, existen unos pocos estudios sobre diferencias de género en cuanto a las compras en línea.(Dittmar,Long, y Meek 2004). Sin ofrecer implicación emocional alguna, el ambiente de la compra en línea puede no ser un lugar propicio para ir de compras para las mujeres. Sin embargo, esto puede ser diferente en los sitios de redes sociales(Cha 2009), Porque las mujeres y los hombres tienen

diferentes impulsos en cuanto a las compras. Las mujeres enfatizan en la participación psicológica y emocional en el proceso de compra (Jen-Hung y Yi-Chun 2010), y están más motivadas por objetivos no económicos (Akhter 2003). Por otro lado, los hombres enfatizan en la eficiencia y la conveniencia con respecto a la toma de decisiones en la compra (Jen-Hung y Yi-Chun; Dittmar et al.), y están comparativamente más motivados por factores funcionales. Las mujeres piensan que ir de compras es un proceso emocionante, así que tiene una tendencia a disfrutar de ella (Jen-Hung y Yi-Chun). Las mujeres buscan una relación, así como la comodidad al comprar en línea. De acuerdo a comScore (2010), 'a nivel mundial las mujeres demuestran mayores niveles de compromiso con los sitios de redes sociales que los hombres', Cha (2009, 85) descubrió que 'las mujeres son más propensas que los hombres a tener una actitud favorable hacia la compra de objetos virtuales en las redes sociales'. Lewis (2010)"

Akar y Topçu 2011: 48 - 49

De lo anterior inferimos que, es probable que las mujeres estén más abiertas y predispuestas a entablar relaciones con las marcas en la web. Pero esto no significa que se les deba subestimar. Pues las mujeres son exigentes al momento de analizar la atención y la comodidad que la marca le pueda ofrecer. Esto implica tener a las mujeres en cuenta para las marcas que quieran establecer una relación en las redes sociales y tener a los hombres en cuenta para las marcas que deseen tener una relación mediante, páginas web u otros medios más directos.

Finalmente, para resultados exitosos, los marketeros sociales deben conocer ciertos aspectos sobre el perfil promedio del usuario de los medios sociales en la web.

“Sin embargo, debe tenerse en cuenta que los usuarios de medios sociales no consideran positivas las actividades con fines de marketing de aplicaciones de medios sociales. En este contexto, es más apropiado, para las empresas y marketeros, que den forma a sus actividades de marketing en los entornos de redes sociales, en vez que los espectadores y/o participantes lo hagan.”

Akar y Topçu 2011: 60

En definitiva, de lo anterior podemos deducir que, la promoción a la empresa o marca debe darse de manera subjetiva e indirecta. Pues los consumidores consideran como negativo e invasivo un acercamiento directo y con una orientación clara de venta por parte de la marca. Ya que, las personas que participan en las redes sociales, las perciben como lugares de distensión y entretenimiento,

1.3 Herramientas del social media marketing

El social media marketing es una rama del marketing que posee varias gamas de herramientas, y hay que tener cuidado de no confundirlas.

“En mi opinión, el término social media implica algo mucho más que una red social. El término *media* en el contexto del social media se refiere a otra forma de comunicación de masas. Una red social como LinkedIn es simplemente la herramienta que usamos para comunicarnos. Así que el social media comprende las redes sociales, pero no viceversa. Nuestra estrategia de social media debe conducir a las redes sociales dondeelijamos estar activos porque eso va a identificar a los colegas, clientes y potenciales clientes con quienes nos queramos comunicar.”

Kryder 2011: 139

De lo anterior se deduce que, hay que tener siempre en cuenta las diferencias entre los términos social media y red social. Y estar conscientes que las herramientas son sólo medios para llegar a nuestro cliente, de nada nos sirve estar presentes en todas las redes sociales si no les hacemos un seguimiento constante; pues el fin es entablar relaciones con nuestro grupo objetivo, que generen valor.

Hay que recalcar que, la gran mayoría de herramientas son diferentes entre sí y apuntan a diversos grupos objetivos, como se afirma:

“Además de las comunidades digitales profesionales existen comunidades enfocadas en la salud, los alimentos, el vino, los deportes, automóviles y más. Aquí es donde su inteligencia de marketing entra en juego. Tiene que clarificar sus objetivos de marketing y determinar si una comunidad le ayudará a lograr estos objetivos o no. En caso que así sea, siga adelante y cree el sitio [web], con planes concretos para mantenerlo.”

Weber: 2010: 95

Por consecuencia, sabemos que hay distintas herramientas, cada una enfocada a necesidades diferentes que las personas y las empresas puedan tener. Por lo que es necesario establecer de primera mano los objetivos en una jerarquía razonable y coherente, con la visión y misión de la empresa. Para sólo dedicarse a las actividades que verdaderamente creen valor con su grupo objetivo y no perder el tiempo con aquellas que sean irrelevantes al cumplimiento de los objetivos planteados.

Puesto que, el mundo del social media es uno muy ágil y cambiante, donde entran muchos factores a tallar, factores que la empresa no necesariamente puede controlar. Al respecto se comenta:

“... tenga en mente que éstos [los medios de comunicación] continuarán cambiando, justo lo que era considerado un sitio web en 1993 difícilmente podrá ser considerado un sitio web hoy en día.”

Weber 2010: 91

Por ende, es necesario que la empresa esté atenta al cambio, lo adopte como parte de su realidad cotidiana y lo asuma como una oportunidad y un reto, más que como una amenaza.

Respecto a las herramientas de social media marketing se menciona:

“... quiero enfatizar que las líneas de demarcación entre agregadores de reputación, blogs, comunidades digitales y las redes sociales pueden ser difusas, lo cual significa que es difícil decir dónde termina una comunidad digital y dónde comienza una red social. La línea entre el blog y los agregadores de reputación definitivamente es también difusa: los blogs importantes y los vínculos que éstos citan son muy importantes, así que los blogs por sí mismos son agregadores de reputación dirigidos a una audiencia relativamente reducida.”

Weber 2010: 90

Por consecuencia, hay que tomar en cuenta que las herramientas del social media marketing son bastante camaleónicas y por momentos su alcance y cobertura pueden traslaparse. Es por ello la necesidad de objetivos claros y bien establecidos, así como un conocimiento de los alcances y limitaciones de las herramientas a utilizar; para ser eficientes y llegar a las personas que verdaderamente nos interesan.

Weber tiene una opinión muy marcada respecto a la elección de las herramientas del social media marketing, sobre esto comenta:

“Quizá el mayor reto del mundo en línea es la velocidad con la cual noticias, ideas y opiniones pueden caer en la viralidad – tanto positiva como negativa –. Así que elija sus redes sociales con sumo cuidado.”

Weber: 2010: 96

Por lo tanto, hay que tomar en cuenta que las herramientas de social media marketing que decidamos elegir van a marcar el rumbo de nuestra empresas y la relación que tengamos con nuestro grupo objetivo; una decisión estratégica a tomar en serio si se quiere triunfar en el mundo virtual.

Respecto a las herramientas del social media marketing, éstas han sido entendidas y clasificadas por sus propios usuarios con la experiencia del día a día, en cinco grandes grupos: redes sociales; blogs y microblogs; social news y marcadores; páginas web; y multimedia. A continuación presento una clasificación y descripción de las herramientas de social media marketing:

1.3.1 Redes sociales

En primer lugar están las redes sociales como: Facebook, MySpace y LinkedIn. Donde los usuarios inscritos comentan sobre distintos temas de actualidad, ocio, música, fotografías y temas profesionales. La definición de una red social es:

“Una red social es un sitio web donde las personas pueden conectarse con sus amigos, tanto con los que conocen en el mundo real, como aquellos que son sus amigos en línea. Los sitios de redes sociales son un tema candente para los marketers, porque presentan un sinnúmero de oportunidades para interactuar con los

consumidores, incluyendo aplicaciones vía *plug-in*, grupos y páginas de fans.”

Zarrella 2010: 53

“Una red social en internet es una plataforma o portal web compuesto por personas o usuarios con intereses comunes que se registran en dicha red social con el objetivo de compartir información personal o profesional. Al final se generan comunidades en torno a intereses similares... Este inconveniente [no poder visualizar las conexiones entre personas en el mundo real] se resuelve con las redes sociales en la web, donde se puede visualizar perfectamente todas las conexiones entre los miembros de una misma red social.”

Maciá y Gosende 2011: 28

Por consecuencia podemos inferir que, las redes sociales son uno de los pilares más importantes del social media marketing, porque es la herramienta que más tangibiliza el hecho de permanecer conectado. Pero, así como presentan un sinnúmero de oportunidades para interactuar, la empresa debe asegurarse de estar interactuando con el grupo objetivo al cual se dirige y que éste no malinterprete el contenido emitido. Por ende, hay que considerar que un elemento importante para identificar correctamente al grupo objetivo, dentro de las redes sociales, es el perfil de los usuarios.

La red social más importante y dominante en la actualidad es Facebook, que ordena a sus usuarios en base a perfiles. Sin embargo, hay que establecer que los perfiles son sólo para los usuarios; las empresas no tienen perfiles, tienen páginas con las siguientes características.

“Facebook permite a las empresas crearse perfiles públicos que tienen muchas de las mismas características que el perfil de un

usuario. Los usuarios pueden conectarse con la página [de la empresa] y volverse fans. Las páginas pueden tener mensajería pública, eventos, fotos y aplicaciones hechas a medida. Casi todas las compañías en el social media deberían tener una página de Facebook.”

Zarrella 2010:67

“LinkedIn es una red social encuadrada dentro del grupo de redes profesionales. En ella podemos crear perfiles donde publicar información personal y profesional, y a través de dichos perfiles generar redes y contactos. También podemos generar debates o publicar artículos, noticias, preguntas y respuestas así como crear grupos de interés.”

Maciá y Gosende 2011: 127

Por consecuencia se deduce de lo anterior, que es importante para las empresas tener presencia en las redes sociales donde su grupo objetivo se encuentre. Del mismo modo es importante conocer y saber manejar todas las características que la red social en cuestión ofrece. Para así llegar de la mejor, y más amigable, manera a los usuarios.

Facebook puede ser la red social más importante del momento y LinkedIn una red valiosa para fomentar el crecimiento del entorno profesional, pero cabe resaltar que las redes sociales en sí son valiosas porque fomentan una acción en particular:

“La acción más importante de una red social es el acto de dos personas conectándose... las redes sociales fueron concebidas para enfatizar en conexiones fuertes entre las personas...”

Zarrella 2010:89

Por ende, lo anterior nos confirma lo establecido en el punto 1.1, sobre la necesidad implícita en el ser humano de formar sociedades y establecer vínculos notables entre las personas que las integran. Ya que es algo que se ha venido dando a lo largo de la historia, y es lo único seguro en el futuro. Siempre va a existir la necesidad de mantenernos conectados con nuestros semejantes y que mejor que aprovechar ésta herramienta brindada por el mundo virtual para fortalecer la imagen de la empresa en el colectivo de la sociedad.

1.3.2 Blogs y microblogs

A continuación presento las definiciones de blog y micro blog:

“Un blog es un tipo de sistema de gestión del contenido, que vuelve fácil para cualquiera publicar pequeños artículos llamados posts. El software del blog provee de una variedad de características sociales, incluyendo comentarios, blogrolls, vínculos de referencia y suscripciones que lo hacen perfecto para propósitos de marketing.”

Zarrella 2010: 9

“Si su blog es su hogar, plataformas como Twitter y Facebook son su casa de verano. No puede hacer formas de contenido largo en éstos sitios..., y necesita algún lugar que sea libre para hacer negocios donde la gente no tenga que ser miembro para verle. Su contenido reside permanentemente en su blog, y usted usa esas plataformas para distribuir su marca y traer las miradas de vuelta a su hogar.”

Vaynerchuk 2009: 41

“Microblog es una forma de blog que limita el tamaño de cada post; por ejemplo, las actualizaciones de Twitter pueden contener sólo 140 caracteres.”

Zarrella 2010: 31

“[Twitter] tiene un poder increíble de apoyo...permite a las compañías tener una relación más cercana con el consumidor. Cierra los grados de separación de 6 a 1... Es una herramienta de investigación y desarrollo que le permite crowdsourcing...Permite que las preguntas más mundanas sean oportunidades de conversación... Es un buen vehículo para expandir sus intenciones impulsadas por el comercio... Aunque, el mejor uso para Twitter es el de atraer a la gente a su blog.”

Vaynerchuk 2009: 38-40

Podemos inferir, en base a lo anterior que, si los blogs y microblogs son un sistema de gestión de contenido que se interrelacionan pues el blog encuentra un apoyo bastante práctico en el microblog; entonces un elemento para el éxito de un blog implica posts de calidad, consistentes y coherentes en el tiempo, y respecto al microblog es conveniente twittear frases cortas que llamen a los usuarios al blog para, allí, cerrar la idea. Así mismo, los blogs tienen dos orientaciones, pues la empresa puede o bien escribir en su propio blog y/o por otro lado comentar en otros blogs o micro blogs, sobre diversos temas relacionados con el negocio.

Respecto a los comentarios:

“Haga un esfuerzo en responder la mayor cantidad de comentarios que pueda, especialmente cuando su blog recién está comenzando. Si alguien deja un comentario negativo basado en una preocupación legítima, respóndalo, no lo borre. Pero si alguien está siendo ofensivo, siéntase libre de borrar el comentario, pues éste es su blog.”

Zarrella 2010: 15

Por consecuencia, los comentarios son de vital importancia para el blog, pues son el termómetro de lo que está ocurriendo. No es bueno tomarlos a la ligera, pues como se comentó anteriormente, se estaría subestimando al grupo objetivo y esto nunca es bueno.

Otro punto relevante al momento de considerar establecer la plataforma de un blog para la empresa es ponderar las opciones de *hosteado* versus *auto-hosteado*.

“El blog que se encuentra hosteado, se encuentra en un servidor de propiedad de la organización creadora del mismo, que mantiene el código. Muchas soluciones hosteadas le darán una dirección URL [localizador uniforme de recursos, por sus siglas en inglés], como por ejemplo `http://<ejemplo> wordpress.com...` Los blogs que se ejecutan con software auto-hosteado, están localizados en un dominio de propiedad exclusivamente de usted.”

Zarrella 2010: 23

Por ende, al momento de definir el host del blog de la empresa, se debe considerar qué plataforma es la más conveniente. En base a la información brindada se puede deducir que un blog hosteado es para principiantes, mientras que un blog auto-hosteado es para los más avanzados en el asunto. De acuerdo a la disponibilidad de presupuesto y de profesionales en la materia, la empresa debería elegir la opción más funcional y sensata. Pues cabe recordar, que un blog se debe poder mantener en el largo plazo, sin contratiempos.

1.3.3 Social news y marcadores (bookmarking)

Si bien suelen confundirse con páginas webs y es importante hacer la distinción:

“La social news se centra en la entrega de las últimas noticias y está basado en votos. Los sitios de marcadores permiten a los usuarios guardar enlaces para su posterior lectura, el número de enlaces guardados cuenta como votos y los links más populares son mostrados”

Zarrella 2010: 105

Podemos deducir que estos elementos son bastante útiles para los marketeros, pues el hecho que los usuarios puedan presentar contenido y votar por él hace que se puedan aislar los links más relevantes. Por consecuencia, el quid de la empresa está en figurar en estos links. Un ejemplo de social news son: Reddit y Digg. Otro ejemplo de marcadores son: StumbleUpon y Delicious.

Respecto a la manera de presentar la información o contenido en el social news, se hace una recomendación bastante interesante:

“La mayoría de comunidades miran con malos ojos a aquellos que presentan sus propios contenidos, así que evite hacer esto. En cambio, cultive una comunidad de usuarios de social news activos en su sitio web y muéstreles links para que sean ellos quienes presenten los contenidos. Ser amigo de los powerusers es también una gran idea...”

Zarrella 2010: 107

Por consecuencia, guardar las formas es lo más acertado para generar relaciones positivas con las personas y no pareces altanero o egocéntrico. Pero esto no quiere decir que uno presente poca información. Pues

mientras más activo, consistente y coherente se es al contribuir a alguno de estos sitios; más oportunidades se tendrán de sobresalir del montón. Pues la cuenta de la empresa se volverá valiosa debido a la reputación labrada. Si esto se logra, los usuarios van a estar más atentos a lo que la empresa tenga que decir.

1.3.4 Páginas Web

Además, en cuarto lugar, están las páginas web de las empresas. La primera regla (y la más importante) para diseñar un sitio web es pensar como los clientes objetivo⁹. De lo anterior podemos deducir que, lo más básico puede resultar siendo lo más arduo de alcanzar. Pues, la realidad es que la empresa no es ningún ente independiente, ya que depende de los clientes para subsistir en el tiempo.

Esta opinión la comparten otros autores. Y es que tener en mente al cliente objetivo debe ocurrir a todo nivel, porque hay algunas páginas web que:

“Son simples mostradores estáticos de productos y servicios, en vez de lugares dinámicos y colaborativos que fomenten una conversación sobre sus contenidos entre los usuarios; no invitan a la participación de éstos últimos ni incitan a la recomendación de sus productos o servicios.”

Celaya 2009:41

Por consecuencia, el cliente no se siente a gusto y, la imagen y posicionamiento de la empresa no serán buenos. Pues el cliente no se puede identificar con algo estático y sin personalidad.

⁹Cfr. Janal 2000: 74

En suma:

“Es importante crear un sitio [web] distinto, consistente y memorable, y un componente importante de esa meta es el tono o voz del contenido. Conforme los visitantes interactúan con su sitio, ellos deberían desarrollar una figura clara sobre su organización. ¿La personalidad es graciosa y juguetona? ¿O es sólida y conservadora?”

Scott 2010:163

Por ende, los colores, el tipo de letra, la redacción de los mensajes, el tipo de fondo y todo lo relacionado al ambiente que la empresa cree para su página web será de importante para sumarle valor; y así de ésta manera empezar a construir una relación con el grupo objetivo. Después de todo, se trata de realizar un marketing enfocado en el entorno en el cual los consumidores se encuentran.

Además, se debe reconocer que todo en exceso es malo, pues también hay empresas que son el polo opuesto a lo anteriormente descrito:

“Las empresas premian más la estética de su web que la funcionalidad que debería aportar, y los proveedores deberían pensar en ofrecer a sus clientes tecnologías totalmente accesibles y explicarles los beneficios de la usabilidad y la indexación correcta de los contenidos. Si diseñan sus sitios web con JavaScript, Flash, Frames o Applets de Java, los buscadores tendrán mayor dificultad en indexar correctamente sus contenidos... En este sentido el equipo directivo debe familiarizarse con las tecnologías más amigables, como HTML, CSS, AJAX, XML...”

Celaya 2009:40

Por ende, se debe considerar no sólo la estética de una página web, sino su practicidad para el usuario. Y es que, como mencionamos anteriormente, los consumidores deben sentirse cómodos en el espacio virtual que la empresa cree. Para así poder encontrar rápidamente lo que se encuentren buscando y dar soluciones oportunas a sus problemas. Así, se construyen relaciones más sólidas con ellos.

Por otro lado, algo que está muy unido a las páginas web son los motores de búsqueda:

Los motores de búsqueda son bastante eficaces a la hora de detectar textos y enlaces entre sitios web, pero tienen varias dificultades detectando y archivando imágenes, logotipos, archivos sonoros y visuales, etc. Todo aquello que no puedan «leer» correctamente no será indexado y archivado en sus bases de datos y, consecuentemente, su visibilidad en la red se verá reducida.”

Celaya 2009:48

Consecuentemente con lo anterior, podemos deducir que el hecho de hacer una página funcional y práctica sirve también como ayuda para que los motores de búsqueda tengan a la empresa en cuenta al momento de la navegación por internet. Así, la funcionalidad de la página web es directamente proporcional a la productividad de la misma.

De lo anteriormente desarrollado, un interesante estudio revela que:

“En los últimos años, los buscadores (principalmente Google) se han convertido en el método universal para navegar por internet... Según una encuesta realizada por la agencia Avenue A /RazorFish, el 54% de los encuestados inicia el proceso de decisión de compra de un determinado producto a través de un buscador, mientras que el 3% lo hace directamente en una plataforma de comercio electrónico o tienda.”

Celaya 2009:47

De lo anterior podemos deducir que, los buscadores están íntimamente relacionados con las páginas web; pues son ellos los que las catalogan e indexan. De ahí la importancia de construir una página web que funcione en base al tipo de archivo que ellos realicen.

Entonces, podemos deducir que:

“Aparecer entre los 10 primeros resultados [de los buscadores] es muy importante para ellas [las empresas] si quieren fomentar un mayor número de visitas a sus [páginas] webs, ya que los buscadores pueden generar más del 50% de las mismas.”

Celaya 2009:48

Podemos inferir que, si bien el diseño es de suma importancia por todo lo anteriormente visto en el presente acápite, una recomendación importante al tener ya establecidos los principios de diseño de la página, es saber priorizar cuáles serán las metas que buscará alcanzar la página web:

- “1. Información útil, práctica y completa.
2. Fácil de navegar, no más de 2 niveles de menús anidados.
3. Carga rápida; no desperdiciar el tiempo con esperas innecesarias.
4. Que lo pueda leer la mayoría de los navegadores, viejos y nuevos; evite las etiquetas innecesarias del lenguaje de marcado de hipertexto (HTML).
5. Diseño atractivo y fácil de leer; en la página inicial, gráficos pequeños que se carguen rápido y sean atractivos.”

Janal 2000:76

Adicionalmente, otra recomendación vital al momento del diseño y navegación la página web es:

“En definitiva recomendamos diseñar sitios web por los que sea fácil navegar y que fomenten la lectura de sus contenidos, pero sobre todo deben ser sitios participativos – el consumidor debe ser el centro del sitio web – y «amigables» para los buscadores.”

Celaya 2009:43

Finalmente, podemos inferir que, la página web es uno de los pilares fundamentales de la estrategia de la empresa en la red. Puesto, que es el lugar que mayor información de la empresa va a contener y donde la mayoría de links van a conectar. Por ello es imprescindible estar preparados para saber atender y dirigir a los clientes objetivos en su paso por la página web de la empresa, para que tengan un posicionamiento sólido en sus mentes sobre lo que la empresa es. Y así, con una buena imagen de la empresa, poder hacer negocios con ellos. Ya que aceptarán con mayor facilidad hacer tratos con una empresa con la que se identifican.

1.3.5 Redes sociales multimedia

Finalmente, otra herramienta a tener en cuenta son los sitios multimedia, a los que se puede tener acceso sin la necesidad de ser miembro y donde se puede generar contenido audiovisual, documental y fotográfico. YouTube, Flickr, Slide Share y Vimeo, son un ejemplo de lo que se puede hacer.

“Los sitios para compartir multimedia permiten a los usuarios crear y subir contenido multimedia, a veces llamado contenido generado por el usuario [UGC por sus siglas en inglés]. Con el advenimiento de las cámaras digitales fáciles de manejar y vídeo grabadoras así como conexiones a internet de alta velocidad, los sitios para compartir multimedia se han convertido en extremadamente populares. Los

marketeros pueden crear vídeos con muy poca experticia y subirlos a YouTube para alcanzar a millones de usuarios.”

Zarrella 2010: 77

“Contar con contenido en vídeo es un arma más al alcance de las empresas para hacerse más visibles. Las nuevas generaciones, con un cerebro mucho más preparado para la información audiovisual que escrita, responden de forma más activa a los mensajes en vídeo...”

Maciá y Gosende 2011: 65

Podemos deducir que, el hecho de estar viendo vídeos, fotografías o presentaciones en línea implica un alto grado de concentración. Pues uno no puede dedicarse a otra actividad en paralelo. Es por esto que ésta herramienta es ideal para transmitir mensajes con cierto grado de complejidad, ya que la gente comprende mejor el contenido audiovisual. Pues las personas que frecuentan este tipo de herramientas de social media son un público cautivo, en medida que sólo pueden realizar ésa acción en cuestión. A continuación presento las tres variables que hay en el rubro de sitios multimedia:

Una de las variables más conocidas es la de ver y compartir vídeos en la web, como referente se tiene a Vímeo y YouTube. Respecto a este último:

“Actualmente YouTube es el sitio para compartir multimedia más grande del mundo y el tercer (sic) sitio [web] más visitado en internet. Ha cambiado la cara de la web, y casi no hay campaña de marketing que no encuentre valor en tener presencia en YouTube.”

Zarrella 2010: 83

Por lo tanto se deduce que las herramientas que compartes vídeos, como YouTube; son las más amigables y las que promueven la mayor cantidad de ideas. Puesto que, es más fácil comprender una idea planteada en un medio audiovisual donde el público queda activo y absorto durante el momento que se encuentra viendo el vídeo.

Otra de las variables conocidas de los sitios multimedia, es la de compartir - con cierto público -el contenido, en imágenes, del trabajo.

“Flickr es un gran lugar para ejecutar la optimización de activos digitales, subiendo gráficos y tablas así como las fotos de su trabajo.”

Zarella 2010: 89

Por consecuencia, acá cabe mencionar el refrán, una imagen vale más que mil palabras. Puesto, que es más práctico la difusión de ideas mediante fotografías, gráficos y/o tablas, que mediante la redacción. Ya que semióticamente, las personas tienden a comprender más el significante (la imagen mental del objeto) que el significado de las cosas.

La tercera de las variables que se manejan en los sitios multimedia es la de compartir presentaciones con el grupo objetivo.

“[SlideShare] es una aplicación web 2.0 que permite publicar y compartir presentaciones... y permite comentar, compartir y valorar los trabajos de otros usuarios. Una vez que subimos nuestra presentación, SlideShare la procesa para convertirla en formato Flash, y ya la tenemos disponible a través de una dirección web pública. También nos permite compartirla a través de un correo electrónico o incrustarla con su propio reproductor en nuestra página web.”

Maciá y Gosende 2011: 161

Por ende, se deduce que ésta es la forma más directa de compartir el trabajo realizado con el público al que uno se dirige. Pues en este caso en particular, las personas pueden ver el trabajo que realiza la empresa y tener una idea más clara de lo que ésta hace y de lo que deben esperar de ella. Además, se puede deducir que, por lo general las personas visitando SlideShare, están conscientemente buscando información relacionada al trabajo en cuestión. Así que resulta más fácil y directo conectar con los clientes. Pues éstos ya están a la expectativa de lo que la empresa tenga para ofrecerles.

1.4 Estrategias de integración de herramientas del social media marketing

Las herramientas del social media marketing anteriormente mencionadas son útiles hasta cierto punto, pues son tan especializadas que están segmentadas de acuerdo a los diferentes grupos objetivos y dentro de éstos, de acuerdo al estilo de vida de cada persona. Es por esto que:

“... la empresa debería definir la orientación estratégica de su presencia en la web social. El equipo directivo tendría que reflexionar sobre cuál sería el objetivo de esa red social y sus posibles enfoques: ¿Quieren una red interna para el intercambio de conocimiento? ¿O sería más aconsejable crear una comunidad externa para anticipar problemas en la atención al cliente? ¿O, a lo mejor crear una red social para atraer talento hacia la empresa?”

Celaya 2009: 146

“Otra cuestión que las empresas también deberían plantearse es la referente al tamaño idóneo de la red social. Muchos directivos no

saben si es suficiente contar con 100 miembros o si sería necesario tener más de 1000 para que fuera una comunidad eficaz.”

Celaya 2009: 147

“Piénselo de esta manera, su sitio web es para comunicar logística y facilitar las ventas; su blog es para comunicar la esencia de su marca. Le permite expandirse en su tema en maneras que un sitio web estático simplemente no puede. [Por ejemplo] darle a la gente interesada en software la oportunidad de que le conozcan como un ser humano viviente, pensante e interesante que además sabe todo lo que quieren saber sobre software hará que ellos [los usuarios] sean mucho más propensos a hacer negocios con usted.”

Vaynerchuk 2009: 34

De lo anteriormente mencionado se puede deducir que, una estrategia básica de integración del social media marketing muy importante es mantener una coherencia y consistencia con la marca de la empresa. Ya que hay cientos de redes sociales, blogs, páginas web, entre otros; de modo podría parecer fácil para los consumidores encontrar a la empresa. Pero, si la empresa está registrada en éstas redes sociales con nombres de usuario distintos y no tiene un perfil homogéneo; va a ser muy difícil para los consumidores conectar con la empresa. Es por este motivo, que la manera más eficiente y eficaz de realizar el social media marketing es mediante estrategias de integración de las herramientas descritas anteriormente. Pues no todas las herramientas combinan entre sí, ya que como menciona Vaynerchuk, cada una está orientada a un objetivo en particular y tiene ciertos alcances o limitaciones a tomar en cuenta. Por ende, uno debe elegir las de acuerdo a las necesidades de la empresa, a qué quiera comunicar y con quién.

Una herramienta muy útil que integra los contenidos con los motores de búsqueda es el Tag:

“Tag es una palabra asignada a una pieza de contenido [audiovisual o fotográfico] que ayuda a describirlo. Una sola pieza puede ser taggeada con varias palabras... Es una buena idea poner demasiados tags, antes que poner muy pocos – cuando tenga dudas agregue más tags. Piense en ellos como una pirámide; empiece con las palabras más específicas, como el nombre de una persona o el lugar en la foto o vídeo... Los tags con cómo su contenido va a ser encontrado en una búsqueda, así que trate de pensar en cada palabra relevante que alguien podría buscar.”

Zarrella 2010: 81

Por consiguiente, con esta herramienta es preferible ser exagerado e intentar vincular su contenido con la mayor cantidad de palabras o frases afables para el grupo objetivo al cual la empresa se está dirigiendo. Pues es lo que hace la diferencia entre ser visto y pasar desapercibido.

Adicionalmente, en el libro *La empresa en la web 2.0*, Javier Celaya hace mención de lo que puede hacer la empresa para estar correctamente integrada en las redes sociales. Lo que incluye la creación de un perfil corporativo, la creación de grupos de interés, una segmentación acuciosa del mercado, la realización de encuestas, un análisis del comportamiento del usuario, la atención eficaz del cliente, publicidad online y saber escuchar las conversaciones que tengan lugar en las redes sociales donde quisieran estar.¹⁰

¹⁰ Cfr. Celaya 2009: 142 - 145

A continuación se presentan una serie de recomendaciones técnicas encontradas en el libro, *The social media marketing book*, sobre cómo lograr una integración asertiva y propicia de las herramientas del social media.

“Muchos sitios de social news ofrecen insignias que puede copiar y pegar en su página web. Una vez que su contenido haya sido presentado a estos sitios de marcadores, agregue una insignia a su página para que sus lectores puedan votar por ella positiva o negativamente, sin tener que dejar su página web. Estos botones son geniales para promover su contenido. Cuando piense que un contenido específico tiene buenas oportunidades de irle bien en algún sitio web, usted debe colocarlas [las insignias] en un lugar tan destacado como sea posible dentro de su contenido.”

Zarrella 2010: 107

“Un blogroll es una lista de conectores a otros blogs, que muchos blogueros tienen en sus barras laterales como recomendaciones... Una buena manera de usar el blogroll es linkear sus sitios web populares en su nicho con la esperanza de que esos blogueros y su audiencia los noten y lean el blog... intente mantener su blogroll en alrededor de 30 links.”

Zarrella 2010: 19

“Cuando se esté subiendo vídeos le será propuesta la opción de difundir su vídeo... Compartir este tipo de contenido viral es en lo que usted se debería estar esforzando pues – quiere que la gente difunda la palabra por usted. Así que, para vídeos no sólo debería permitir la difusión, pero alentarla activamente.”

Zarrella 2010: 87

“La opción de cuenta empresarial [de SlideShare] le da espacio para ingresar el rubro y tamaño de su compañía, y el tipo portavoz

profesional le permite ingresar 3 conferencias que haya dado, así como links a sus charlas.”

Zarrella 2010: 97

Por lo tanto, en base a lo anteriormente descrito, podemos inferir que otra estrategia de integración del social media marketing, es combinar las herramientas disponibles de un modo creativo y funcional. Así, es posible conectar el Twitter con el Facebook de la empresa; o conectar el perfil de LinkedIn con el Blog ya sea de la empresa o algún Blog especializado y de renombre que tenga una cantidad importante de visitas. Del mismo modo, la mayoría de herramientas del social media marketing tienen la opción Share o Compartir, de modo que los fans o seguidores que tenga la empresa puedan compartir la información interesante que encuentren de ésta, con sus amigos y familiares. El quid en ésta parte es saber aprovechar de la manera más eficiente posible todas las características que las diferentes herramientas tengan disponibles. Nunca será demasiado cuando de llegar al cliente se trata, pero sí es recomendable no atosigar a las personas con exceso de información, pues bombardeos desmedidos de promociones pueden presentar un efecto de rechazo por parte del grupo objetivo. Ya que como se mencionó en el punto 1.2, los usuarios de las redes sociales no ven con buenos ojos la publicidad específica dentro de las redes ni les gusta sentirse usados por una empresa para lograr ventas. Se debe, entonces, estar consciente de cuándo y dónde se deben dar las acciones anteriormente mencionadas.

A continuación presento una serie de consejos cortos encontrados en el libro The social media marketing book. No sólo están orientados a lograr

una integración entre herramientas exitosa, pero son una guía apropiada sobre que herramientas combinan entre sí.

“Aquí hay varios ejemplos:

- Su página de Facebook puede ser conectada con su cuenta de Twitter para fomentar los Twiteos.
- Su cuenta de LinkedIn puede incluir posts recientes de su blog así como presentaciones que haya subido a SlideShare
- Plug-ins pueden ser usados para twitear automáticamente sus nuevos posts en su blog.
- Su blog debe tener botones para una fácil presentación y votación en [sitios web de] social news y [sitios web de] marcadores.
- Sus vídeos de YouTube pueden ser incluidos en su blog y en su página de Facebook.
- Puede conectar su oficina de SecondLife desde cualquier parte de la web, incluyendo su blog, Facebook y cuenta de Twitter.
- Su blog puede publicar automáticamente posts diarios de los links que haya 'marcado' en Delicious.
- Su blog debería tener botones de TweetMeme para permitir fácilmente a sus lectores twitear sobre su contenido.”

Zarella 2010: 199

Por consiguiente, podemos inferir de lo anterior que la integración entre herramientas sólo será exitosa mientras sean herramientas que generen una sinergia positiva entre sí. No se pueden integrar herramientas sólo por el hecho que querer abarcar más, de lo que se trata es de que las acciones que hagamos generaren valor para la empresa y las relaciones que construyamos con nuestro grupo objetivo. Y para lograr esto es necesario que la estrategia y los objetivos estén planteados de acuerdo a la visión y misión que se tiene de la empresa. Todas las operaciones siempre deben apuntar al logro de algo específico y medible.

1.5 Estrategias de generación de contenido

Por otro lado, un punto se suma importancia y uno de los más difíciles para una empresa al momento de ingresar al mundo de las redes sociales es tener una estrategia de generación del contenido.

“Para monetizar su marca en un negocio usando social media, es necesario que dos pilares tomen lugar: producto y contenido... Cualquiera que éste sea [el contenido] se debe asumir que la calidad cuenta de una manera importante.”

Vaynerchuk 2009: 29

“Conseguir que las personas acudan a su comunidad y después regresen una y otra vez significa que usted debe tener algo que a ellos les importa lo suficiente como para volver por ello. Es tan simple y difícil como esto.”

Weber 2010: 87

Por ende, la empresa debe tener en cuenta que independientemente de lo que trate su producto, debe tener un flujo constante de contenido de calidad; de lo contrario no tendrán la conexión deseada con los usuarios. Por consecuencia, la empresa tiene que tener en claro qué va a comunicar y qué no. Pues muchas veces las empresas se desesperan por comunicar todo lo que tienen a su grupo objetivo, sin preocuparse si ésta información les es relevante o no. Hay que ser eficientes respecto a lo que se diga y tratar temas exclusivamente de interés de los usuarios, para que ellos respondan y se queden conectados con la empresa.

Y parte integral de una estrategia de generación de contenido es la planeación, sobre ella se afirma:

“Planear para reclutar requiere de una mentalidad. Pregúntese a usted mismo: ¿Cuál es el medio más poderoso? ¿Dónde están mis competidores? He aquí una analogía: cuando los anunciantes crearon un comercial de 30 segundos, la agencia tuvo que pensar en la iluminación y la música, el movimiento, el mensaje y el logotipo. Para un sitio web, usted hace el mismo tipo de cosas. Está desarrollando un entorno que presentará información, permitirá interactividad, acercará personas de ideas afines y creará transacciones. Usted no estará creando entonces material de marketing, sino un entorno digital.”

Weber 2010: 87

De esto se infiere, que una vez respondidas las preguntas, el entorno debe ser lo suficientemente amigable para mantener el impulso de interactividad, ideas, información y transacciones fluyendo de manera constante. Ya que ello, dará inspiración y motivación a la gente para postear, respuestas sobre la información de la empresa y comentar en sus respectivas redes sociales acerca del sitio web.

El hecho de fomentar la interactividad y los comentarios de respuesta en los usuarios es importante y necesario, pues de acuerdo al libro *Problogger, secrets for blogging your way to a six-figure income*:

“Un estudio de uso realizado por Jacob Nielsen, encontró que el 90% de los usuarios de la comunidad en línea son 'acechadores' (aquellos que leen u observan sin hacer una contribución), son sólo el 9% de los usuarios que contribuyen 'un poco', y el 1% los que contribuyen activamente.”

Rowse y Garrett 2012: 174

De lo anterior se infiere que, la empresa siempre debe procurar invitar a los usuarios a dejar sus comentarios, hacer preguntas abiertas, no decirlo todo (para que las personas “completen” el artículo con su comentario), ser humilde (no pretender que la empresa es omnipotente y lo sabe todo) y sobre todo hacer una página web o blog amigable y funcional, para que al grupo objetivo le sea fácil dejar sus comentarios. Pues la idea fundamental del social media es precisamente el hecho que los clientes generen contenido.

Y ya que la estrategia de generación de contenido es importante, un punto clave a tocar es el contenido, el fondo del artículo en sí. La relevancia que tenga el contenido que la empresa publique es lo que hará que se mantenga vigente en el tiempo y que sea notable.

“Notable es lo que hace que las ideas se propaguen. Esencialmente, usted necesita que su contenido sea lo suficientemente bueno para que las personas lo hagan 'notar' con los otros. El problema está en que estar consciente de la necesidad no es lo mismo que llevarla a la práctica.”

Rowse y Garrett 2012: 242 – 243

“El gran contenido trata también sobre contar historias, eso es cierto así usted se encuentre en retail, B2B o servicio al consumidor... Haga que me importe el lugar tanto como a usted... Cuénteme su historia y si es buena, volveré por más.”

Vaynerchuk 2009: 30

Por consecuencia, es importante tener en cuenta que la atención no es un objetivo primario en la estrategia de generación de contenido, es lo que viene como consecuencia de generar valor. Otro punto a tener en cuenta es que las historias, y la manera de ser contadas, son parte fundamental de la estrategia de generación de contenido. La empresa debe trabajar con las emociones de las personas, pues dado que los usuarios están en constante contacto con mucha información, sólo recuerdan lo extremo y que les cause una emoción fuerte y apasionada respecto al tema en cuestión.

Adicionalmente, de acuerdo a Rowse y Garrett si bien el contenido es crítico no lo es todo, pues:

“El contenido es crítico; es el fundamento de un buen blog, pero usted aún necesita más que eso. Algunas personas le dirán que *todo* lo que usted necesita es buen contenido; desafortunadamente, la realidad es un poco más compleja, y yo no sugeriría intentar la fórmula del 'construye y vendrán'. ... El éxito en el blog significa tener un gran contenido respaldado por una promoción sólida – por lo menos hasta que su audiencia sea lo suficientemente grande para que el boca a boca de sus lectores haga la promoción por usted.”

Rowse y Garrett 2012: 152

Por consecuencia, el buen contenido debe estar respaldado por una promoción asertiva y oportuna. Entonces, se infiere que la empresa debe generarse un buen contenido, bien argumentado y posteriormente debe apuntar a otros blogs o redes sociales con contenido parecido al suyo y grupo objetivos similares, para hacer allí sus comentarios y *linkear* el comentario hecho con la página de la empresa.

De esta manera éstos lectores estarán interesados en lo que la empresa tenga que ofrecer. Y adicionalmente, la inversión monetaria para esta promoción será baja, pues:

“La Web ha abierto una tremenda oportunidad para alcanzar a los compradores en los nichos directamente, con mensajes segmentados que cuestan una fracción de lo que la publicidad de gran presupuesto cuesta.”

Scott 2010: 6

Por ende, el social media marketing nos brinda la oportunidad de construir una buena imagen para la empresa, que cuente con un posicionamiento sólido; a un bajo costo. Pues la publicidad tradicional es bastante costosa, mientras que la mayoría de herramientas de social media son de uso gratuito.

A continuación se presenta una guía con ejemplos para lograr la promoción anteriormente mencionada:

- “Invita a todos tus contactos a tu página Facebook
- Utiliza el buscador de Facebook para encontrar personas que interesadas en tu tema.
- Utiliza los avisos publicitarios Facebook
- Incluye un botón 'me gusta' en todos los artículos de tu Blog
- Incluye un botón 'compartir' en todos los artículos de tu Blog.”

UPC 2012

De lo anterior se infiere que, así como es importante la generación de contenido, es igual de importante el generar tráfico, para que las personas vean y compartan el contenido que la empresa ha elaborado.

Al respecto de la estrategia de generación de contenido, el portal especializado en marketing, publicidad y medios, conocido como Marketing Directo.com, brinda una serie de sabios consejos para tomar en cuenta al momento de elaborar la estrategia de generación de contenido de la empresa. [En primer lugar, crear historias reales inspiradas en personas reales](#), tomar en cuenta el escenario anterior al cambio y posterior al cambio generado por la marca. En segundo lugar, pensar en la audiencia, o sea diseñar las historias especialmente para el grupo objetivo en cuestión. Luego es importante entrenar a los “cuentacuentos” de la marca, es decir que la historia no esté cerrada sino que sea interactiva y evolucione en función a las respuestas de las personas. Seguidamente, es clave personalizar la historia para las plataformas sociales de la marca. En quinto lugar, tener siempre en cuenta que lo bueno es mejor si además es breve. Adicionalmente, es muy útil apoyarse en recursos multimedia, para que tenga más oportunidades de fascinar al consumidor. En séptimo lugar, incluir números bien fundamentados ya que éstos siempre aportan credibilidad. Finalmente, un factor vital y clave para la estrategia de social media marketing es que el contenido aporte valor añadido, para que luego, el cliente lo comparta con más usuarios de las redes sociales.¹¹

Dentro de una estrategia de generación de contenido, hay que tener en claro que hay distintos tipos de redacción de contenido y de contenido en sí. A continuación presento los distintos tipos de contenido de acuerdo al libro The social media marketing book:

¹¹Cfr. MarketingDirecto.com: 2012

“Listas:

Tipos de listas de 'top 10' dan una sensación de contenido fácil de leer, y a la mayoría de personas les encanta clasificar cosas. Escriba una lista de las 10 mejores, las 7 peores, las 9 más extrañas o las 5 cosas más caras en su industria.

Noticias de última hora:

Cuando una gran noticia se desata, aparece rápidamente en las listas populares de los sitios. Si usted puede ser el primero en escribir sobre algo grande sucediendo, tendrá una buena oportunidad de ser popular.

Controversia:

A los usuarios de social media les encanta discutir; si puede presentar un argumento bien construido en contra de una creencia común, puede ganarse muchos votos. Esto funciona bien cuando es usado en contra d corporaciones, grupos o personas percibidas como 'malas'...

Vídeos y fotos:

Vídeos cortos y fotografías sorprendentes (especialmente en colecciones) son fácil y rápidas para ser consumidas por los usuarios, y son bien recibidas por [sitios web de] social news y sitios [web] de votaciones.”

Zarella 2010: 115 – 117

Por consiguiente, es importante establecer qué tipo de contenido va a postear la empresa, para poder dirigir todos los esfuerzos a la consecución de ésa meta. Y procurar hacerlo no sólo con información de calidad, sino con averiguaciones que lleguen de manera oportuna al grupo objetivo al cual nos dirigimos. La única observación resaltante respecto a los tipos de contenido es, manejar con cuidado los contenidos controversiales. Pues se

debe contar con mucha sutileza para no herir susceptibilidades dentro del grupo objetivo. Ya que en vez de quedar como una empresa audaz, la imagen que se proyecte será la de una empresa 'mala' o 'inconsciente' con respecto a su grupo objetivo y sus creencias.

Del mismo modo, hay varias formas de postear el contenido. Pero una de ellas es la más relevante, se le conoce como contenido orgánico:

“Hay esencialmente dos maneras en las cuales el contenido es posteado... El primero es cuando la compañía crea y publica el contenido; el segundo es cuando la gente fuera de la compañía orgánicamente crea sobre el contenido [de la empresa]. El primer tipo es importante, especialmente en las primeras etapas de usar el social media marketing para su compañía, pero el último [el contenido orgánico creado por los usuarios] es el santo grial del social media marketing. Cuando le sea posible, aliente a sus fans a re-mezclar la multimedia que usted ha posteado o que creen su propio contenido sobre la compañía.”

Zarrella: 2010: 83

Por consiguiente, esto corrobora lo planteado en el punto 1.2 respecto a que los consumidores tienden a creer más en lo posteado por sus amigos y familiares, antes que lo posteado por las empresas. Es por ello, la importancia de fomentar la participación del grupo objetivo, porque mientras exista más contenido orgánico publicado por los usuarios, más credibilidad tendrá la empresa al momento de hacer alguna afirmación o dar alguna noticia a sus clientes.

Hay una realidad que ha sido tratada anteriormente en el punto 1.2 respecto a la sensibilidad de los usuarios de social media. Y esto influye de manera directa en cuanto al tema de generación de contenido.

“Los usuarios de YouTube son muy sensibles a lanzamientos de productos, así que mantenga sus contribuciones de la manera menos comercial, como le sea posible. Si su contenido comercial es extremadamente entretenido o informático, podría ser tolerado, pero ésta es la excepción, no la regla. Usted debería estar incluyendo llamados a la acción en sus vídeos, pero necesitará ser muy creativo al respecto.”

Zarrella 2010: 87

Por consecuencia, hay que tomar en cuenta que los usuarios de social media son muy distintos a los usuarios de medios de información tradicionales. Pues en la social media, ellos tienen el control de lo que desean y no desean ver. Aquí está la parte más difícil, pues deben ser persuadidos de manera muy delicada no sólo para que vean el contenido de la empresa, sino para que lo compartan, que es el ideal de lo que la empresa espera por parte de su grupo objetivo.

Otro punto importante en cuanto a la generación de contenido es el tiempo que le dedicamos:

“Administra el tiempo y esfuerzo en SMM [social media marketing]:
Diseño de estrategia de SMM, 5%; Desarrollo de contenido, 30%;
Participa, escucha y responde, 70%; Monitorea, mide y controla,
5%.”

UPC 2012

Por consecuencia, parte fundamental a tomar en cuenta al momento de optar por el social media marketing es el tiempo, que ésta área de la empresa debe tener asegurado. Pues a diferencia de otras áreas, el núcleo de ésta actividad es participar en las herramientas implementadas, escuchar lo que el grupo objetivo tenga que decirte y responder al respecto, siempre de manera aturada. Las otras actividades, son básicamente de apoyo y soporte, por lo que no se debe estar distraendo los recursos en actividades que no aporten el valor suficiente.

Por otro lado, el quid en ésta parte, es saber cómo generar el tan ansiado contenido, a continuación, una guía práctica para ello:

- “Prepara un plan de publicaciones – Al menos 2 por semana.
- Responde a las preguntas con un artículo.
- Cita artículos de otro blog, y agregarle valor.
- Publica una encuesta.
- Presenta un resumen con lo mejor de los artículos.
- Invita a otros autores a escribir en el Blog.”

UPC 2012

Por consecuencia, podemos inferir que la creación del contenido no depende exclusivamente de lo que la empresa emita, sino de lo que el entorno y el grupo objetivo que forma parte de ésta hagan al respecto con la información emitida por la empresa. Siempre se debe partir de un plan de publicaciones, pero una vez ejecutado este plan, la respuesta la tiene el grupo objetivo, con las preguntas que haga a la empresa al respecto, así como lo que otros expertos puedan publicar y complementar sobre la información emitida. Y lo más importante, está la respuesta oportuna que la empresa dé a la retroalimentación que está teniendo por parte de su grupo

objetivo; que en base a información verás debe satisfacer las dudas y consultas que las personas han posteado.

Y ya que otro factor clave respecto al presente punto es el estado de ánimo del grupo objetivo; cuando, de responder a los posts de la empresa, se trata. Un reconocido experto peruano en temas de manejo del social media marketing, Carlos Cabrera, menciona en su blog, tres claves para construir una lista de suscriptores felices y responsivos. Las claves son en primer lugar, tener siempre en cuenta que, cuando la empresa está realizando actividades de marketing, está bien creando relaciones o cerrando una venta, pero nunca ambas cosas al mismo tiempo. Seguidamente, es recomendable ofrecer valor sin expectativa de compensación; es decir, la página web de la empresa siempre debe contar con algún contenido gratuito que brinde una solución adecuada a problemas. Finalmente en tercer lugar, el mencionado contenido gratuito, debe solucionar los grandes problemas en el nicho en el que la empresa se encuentra; es decir, los problemas principales de éste, disyuntivas que tengan relevancia para los clientes.¹²

“Usted va a trabajar su contenido en dos maneras. La primera como un señuelo, creándolo, posteándolo y permitiendo a las personas acercarse a usted mientras lo descubren. La segunda es usarlo como un lazo, a través de comentarios en el contenido de otras personas relacionados al suyo, insertándose [usted] a conversaciones existentes y creando, activamente, razones para que su audiencia vaya a usted. Por su puesto, usted debe dar a la gente un lugar donde encontrar su contenido...”

¹²Cfr. www.Carloscabrera.Net: 2012

Vaynerchuk 2009: 32

Por ende el reto que enfrenta cualquier estrategia de generación de contenido tiene 2 aspectos. Por un lado, el primero implica reclutar el grupo objetivo para la social media elegido. Por otro lado, una vez captadas en su sitio web, el segundo aspecto supone mantener a esas personas participando activamente, ya que en las redes sociales son los usuarios quienes deciden si interactúan o no con la empresa. Esto sólo se logrará mediante un diálogo y una interacción cercana por parte de la empresa, pues implica que ésta debe humanizarse. Por lo tanto, los comentarios y la inserción de la empresa en la comunidad deben estar orientados a generar valor, ya que ello es una razón activa para que la audiencia busque interactuar con la empresa.

1.6 Herramientas de monitoreo y control del social media marketing

Es de suma importancia el control y monitoreo que se tenga sobre las acciones que haga la empresa.

“...los equipos de marketing y directores de marketing están siendo tomados cada vez más como los responsables de demostrar que están trayendo ingresos – y que por cada dólar que gastan, aportan una mayor cantidad de dólares a la organización.”

Hyman 2011: 32

Por efecto de lo anterior se deduce que el monitoreo y control de las herramientas que sean implementadas, será clave para evaluar el retorno de la inversión. Sin embargo, en el social media marketing, las

herramientas son interactivas, por lo tanto el grupo objetivo tiene tanto o más poder de influencia en la red social que la empresa misma. Es por esto la importancia de estar conectado con el grupo objetivo.

Algo importante acerca del monitoreo es que implica escuchar lo que las personas opinan de la empresa en las conversaciones que tengan lugar en las distintas redes sociales y responder de manera oportuna a los comentarios vertidos. Es por esto que se tiene una recomendación muy básica pero efectiva:

“... antes de involucrarse en esas conversaciones se debe comenzar a escuchar. No se puede responder si no se sabe lo que han dicho, dónde fue dicho y quién lo dijo. El monitoreo de las redes sociales es un proceso continuo.”

Zarella 2010: 187.

Por lo que, un monitoreo exitoso debe saber combinar sutileza y precisión. Sutileza, porque como se mencionó anteriormente, en el punto 1.2, a los participantes de las redes sociales no les gusta sentirse objeto de observaciones, ni percibir que son manipulados o utilizados para lograr una venta. Y precisión porque a medida que las métricas sean más exactas la empresa podrá tomar mejores decisiones al respecto y en momentos más oportunos.

Se pueden efectuar mediciones interesantes sobre el tipo de respuesta generada, el perfil de la persona que respondió, entre otros. Respecto a la medición se afirma:

“Además de llevar a cabo investigaciones demográficas para identificar las redes sociales usadas por su audiencia, también debe establecer objetivos y niveles definidos para su éxito.”

Zarella 2010:205.

Se infiere que lo anterior hará que sea más fácil medir el éxito o fracaso de la estrategia implementada. Una herramienta muy popular para el monitoreo de la web son sistemas donde se le informa a la empresa, en base a palabras claves, los comentarios, conversaciones, opiniones y demás contenido a nivel de toda la web que puedan estar haciendo de la empresa y el rubro de mercado a la que pertenece. Un ejemplo de esto es Google Alerts, donde uno escribe palabras clave sobre su negocio y Google le envía a su cuenta de Gmail correos electrónicos con la periodicidad elegida por el usuario sobre las noticias que haya en la web al respecto.

A continuación se presenta una lista de herramientas de medición más utilizadas, clasificada por el portal web [www. InformationWeek. com. mx](http://www.InformationWeek.com.mx):

“Facebook Insights: Provee datos sobre la interacción del usuario con su página, la demografía y el rendimiento en el tiempo. Sólo los administradores de páginas, creadores de aplicaciones y administradores de dominio pueden ver los datos de perspectivas de las propiedades que poseen o gestionan. Facebook Insights es un servicio gratuito para todas las páginas de Facebook y las aplicaciones y sitios web de Facebook Platform.

Google Analytics: Más allá de los reportes de las redes sociales, ofrece informes integrados para el botón Google+1 "out-of-the-box". Para realizar el seguimiento de redes como Facebook y Twitter con Google Analytics, se necesita integrar la plataforma de Google con cada botón de la red. Los reportes de Social Engagement permiten a los usuarios ver cómo el contenido se comparte a través de interacciones sociales como la de “Me gusta”.

HootSuite: Permite al usuario controlar múltiples redes sociales desde un único panel y crear informes de clientes de más de 30 módulos suministrados. Los usuarios también pueden incorporar Facebook Insights y Google Analytics en sus cuadros de mando

HootSuite. Las versiones Pro y Enterprise de HootSuite permiten, además, la interacción de múltiples contribuyentes sin necesidad de contraseñas. La versión Enterprise de HootSuite, la más completa, cuesta \$1,499 dólares por mes.

Klout: Las organizaciones pueden medir su influencia con Klout, herramienta diseñada para medir la influencia individual y de marca. Los resultados de Klout se basan en el número de gente que interactúa con la empresa que está siendo medida, la probabilidad de que su contenido se comparta y la influencia de los seguidores de dicha empresa.

Social Mention: Es gratuito y escanea toda la web en busca de las menciones de una marca en particular en blogs, bookmarks, redes sociales, sitios de noticias, videos y mucho más. Social Mention clasifica las menciones en categorías como fuerza, sentimiento, pasión y alcance.

RavenTools: Utiliza los datos de Social Mention para descubrir conexiones con las menciones de las marcas o cualquier palabra clave que el usuario especifique. Un voto positivo, neutral o negativo se puede asignar a cada mención. Posee una versión de prueba gratuita por 30 días.

Sprout Social: Permite a los usuarios gestionar, supervisar y realizar el seguimiento de su presencia en redes sociales como Twitter, Facebook y LinkedIn. Social Reports provee un análisis de los mensajes, en la actividad del usuario e información demográfica. Además de muchas otras características. Hay distintas pestañas para Twitter y Facebook que permiten a los usuarios capturar datos en un navegador o exportarlos a PDF. Resume actualizaciones por tipo, y muestra qué tan ampliamente compartida ha sido cada una.

Twitalyzer: Es un tablero gratuito de Twitter que brinda datos sobre el rendimiento de sus cuentas individuales. Twitalyzer mide el desempeño de una cuenta de Twitter con base en varios factores, incluyendo el impacto, la participación, influencia, poder, velocidad y señal. Las métricas se muestran clara y articuladamente, y proveen una gran cantidad de información.

Unilyzer: Hace que sea fácil ver las campañas que mejor funcionan en las redes sociales. Unilyzer recupera datos de una amplia variedad de plataformas de social media y los analiza usando gráficos fáciles de leer. Por ejemplo, brinda información sobre qué visitantes se están sumando, y qué usuarios están llegando. Unilyzer también mide los esfuerzos de mercadotecnia social en el tiempo, haciendo un seguimiento en el tamaño de la red, la tasa de crecimiento y los visitantes referidos. Asimismo, determina la calidad de la presencia en redes sociales en áreas como la calidad de las redes sociales y las tasas de referidos.”
InformationWeek 2011.

De lo anterior podemos deducir que, si bien hay muchas herramientas disponibles en el mercado, el quid está en saber utilizar las más convenientes de acuerdo a las necesidades de la empresa y utilizar esa herramienta por un período considerable de tiempo suficiente para poder tener métricas históricas. El reto no está en obtener los números, está en saber interpretarlos de la manera correcta y elaborar planes de acción acertados al respecto.

Más que concentrarse en los números, se debe analizar lo que éstos están comunicando, ya que: no se trata del número de 'fans' que tiene la empresa o marca; se trata de si los fans realmente están comprando lo que estás ofreciendo.¹³

Podemos entonces inferir que, más vale calidad que cantidad. No es sólo ver la forma, pero se trata de entender el fondo del asunto. Pues las métricas sólo serán valiosas en medida que los encargados del área sepan

¹³Cfr. Hyman 2011: 32

cómo usarlas y cómo sacarles el mayor provecho posible. Evaluarlas en función de los objetivos trazados, observar el trasfondo, de nada sirve tener muchos clientes si ellos no están identificados con la empresa y lo que ofrece.

Como se mencionó anteriormente, los números son valiosos; pero más valioso aún es el análisis obtenido de ellos.

“Eso significa que el análisis ya no puede tratarse simplemente como una manera pasiva o retrospectiva de recopilar datos, debe ser sobre utilizar esos datos para tomar decisiones impactantes sobre el negocio', comenta Squire”

Hyman 2011: 32

Por consecuencia, los analistas toman un rol protagónico, pues los resultados que ellos brinden a la empresa, tendrá consecuencias de suma relevancia y servirá para tomar las decisiones sobre la empresa. Pero siempre de manera proactiva, pues el mundo de hoy está más dinámico que nunca. Lo que nos fuerza a tomar decisiones a gran velocidad.

Paul Hyman, hace una afirmación al respecto en su artículo publicado en CRM Magazine: hay una tendencia a convertir nociones de análisis, en acciones.¹⁴De lo anterior podemos inferir que, siempre se deben sacar conclusiones y tomar acciones respecto al análisis; éste no debe quedar en una simple métrica.

¹⁴Cfr. Hyman 2011: 33

Por otro lado, es importante tener un presupuesto reservado para las acciones de social media marketing que la empresa vaya a implementar. Porque si bien algunas herramientas son gratuitas, las herramientas de análisis por lo general tiene un costo dependiendo de la complejidad de las mismas. Así que otro detalle importante y sencillo a tener en cuenta es que hay indicadores fáciles y cotidianos que uno siempre debe estar revisando, al respecto, en el libro “Problogger, secrets for blogging your way to a six-figure income” se hace el siguiente comentario:

“Los links son la moneda de la web. El número de links entrantes a su blog puede ser un indicador sobre qué tan bien está conectando con otros bloggers. En la mayoría de los casos, los links entrantes son buenos para un blog debido al tráfico entrante que los sigue, pero también son un factor importante en el ascenso de los rankings de los motores de búsqueda.”

Rowse y Garrett 2012: 20

Por ende, podemos inferir que, tanto los links, como la posición de la empresa en los motores de búsqueda (Yahoo, Google, Bing, entre otros) son indicadores básicos pero muy útiles cuando se quiere monitorear la situación de popularidad de la empresa en la web. Como hemos visto, en algunos casos las herramientas tiene un costo adicional; pero, si la empresa sabe buscar, se pueden encontrar herramientas gratuitas y al alcance de todos. Como se mencionó anteriormente, el quid está en saber interpretar de manera múltiple los indicadores que se tengan a la mano, para sí obtener de ellos el mayor provecho posible. Esto se traduce en eficiencia; y a mayor eficiencia, mayor productividad para la empresa.

Al respecto, la empresa debe analizar qué lo conviene más, si la herramienta de análisis pagada o la gratuita.

“Del mismo modo, si usted se decide por una solución de análisis pagada y gasta unos cientos de miles de dólares en licencias anuales, usted va a obtener un apoyo bastante sólido – lo que significa que usted no tendrá que preocuparse por su aplicación implosionando en usted. Si usted elige una solución gratuita, será mejor que cuente, dentro de la empresa, con un experto a la mano. Pues como dicen, uno obtiene aquello por lo que paga.”

Hyman 2011: 33

Por consiguiente, siempre debe haber un presupuesto separado especialmente para el área de social media marketing. Pues, así la herramienta sea gratuita, siempre se va a necesitar de un experto que sepa utilizarla para sacarle el máximo provecho no sólo en datos, sino en el análisis consecuente de los mismos y en los resultados positivos para la empresa.

Por otro lado, parte integral del proceso de control y monitoreo del social media marketing es contar con un profesional adecuado para el asunto. Al respecto Pedro Rojas, de origen español y un experto en el tema, hace varias recomendaciones interesantes en su blog. En primer lugar, debe tener buen manejo del inglés: tanto verbal como escrito; adicionalmente conviene que tenga un blog activo o haber gestionado uno, mínimo desde el 2008 y que modere un grupo dentro de alguna red social profesional como LinkedIn o que participe de forma activa en alguno desde al menos un año. Adicionalmente, debe saber dinamizar fans en Facebook y

followers en *Twitter*, ya que un profesional experto en Community Management es el que puede conseguir mil *followers* varias veces en varias campañas; del mismo modo conviene que cuente con experiencia de comunicador mínima de 2 años y logros demostrables en cualquiera de las siguientes ramas: Marketing, Comunicación, Ventas o incluso Periodismo. El Community Manager contratado debe contar con la capacidad de análisis para poder identificar modelos de negocio diferentes, en función de poder diseñar y proponer una estrategia única para un cliente determinado; así como la capacidad para ponderar la relación entre costo y beneficio; y que esté muy familiarizado con las siglas ROI¹⁵. Otro aspecto clave es la comprensión de los mercados B2B¹⁶, B2C¹⁷ y B2E¹⁸ y sus características; así como la capacidad de construir un perfil ajustado del cliente en base a las herramientas sociales que mejor se adaptan a sus necesidades. El profesional en cuestión debe tener conocimientos en la integración de una campaña de marketing (social media) dentro del resto del entramado empresarial, sin afectar al modelo de negocio de fondo, solo de forma. Adicionalmente debe saber responder cómo se mide una campaña Social Media en términos de ROI y sobre todo que realmente sepa cómo medirla. Finalmente el Community Manager tiene que saber lo que están haciendo otras empresas en cuanto a estrategias de Social Media, ya que se aprende mucho observando lo que hacen las empresas más grandes.¹⁹

¹⁵Return of Investment o Retorno de la Inversión

¹⁶ Business to Business o Empresa a Empresa

¹⁷ Business to Consumer o Empresa a Consumidor

¹⁸Business to Employee o Empresa a Empleado

¹⁹Cfr. seniormanager.com: 2010

1.7 Conceptos administrativos para analizar la situación empresarial

Puesto que, la investigadora propone la aplicación de una estrategia de social media marketing para la empresa. Es necesario conocer las herramientas que van a contribuir a la descripción de la empresa desde el punto de vista administrativo.

A continuación se presenta la descripción de las variables del análisis FODA – Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas – explicadas en el curso Diseño del plan de marketing.

- “Las fortalezas y debilidades son controlables por la empresa, y surgen en áreas como dirección, marketing, producción, finanzas, investigación y desarrollo.
- Las fortalezas y debilidades se determinan en relación con los competidores, pero también en relación con los propios objetivos.
- Las oportunidades y amenazas se refieren a aquellas variables que están fuera del control de la empresa.
- Con la selección de estrategias las oportunidades deben ser aprovechadas, y las amenazas reducidas, minimizar debilidades y hacer crecer las fortalezas.”

UPC 2012

De lo anterior se puede deducir que las fortalezas y debilidades están orientadas a los aspectos internos de la empresa. Mientras que las oportunidades y amenazas están orientadas a los aspectos externos de la misma. Entonces, lo ideal es que la empresa utilice sus fortalezas para destacar en las oportunidades y evitar las amenazas. Así mismo, se debe

aprovechar las oportunidades que brinda el mercado para vencer las debilidades. Ya que, toda empresa siempre debe siempre buscar disminuir las debilidades y evadir las amenazas, utilizando para ello sus fortalezas y oportunidades.

A continuación se presenta un extracto de las diapositivas del curso de Diseño de plan de marketing, donde se describen los conceptos de las matrices EFE y EFI.

“Matriz EFE

- Es una matriz de evaluación de los factores externos (EFE).
- Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.
- Se basa en el análisis de factores críticos de éxitos que se encuentran en el ambiente externo de la industria.

Matriz EFI

- Es una matriz de evaluación de los factores internos (EFI).
- Permite a los estrategas resumir y evaluar información sobre las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales dentro de una empresa.
- Es más importante entender a fondo los factores de la matriz que las cifras reales.”

UPC 2012

Al respecto, se puede inferir que para llevar a cabo estas dos matrices con éxito, se debe conocer muy bien los factores tanto externos como internos que posean una incidencia crítica en la empresa. Puesto que, sólo así se sabrá cuanto peso se le debe asignar a cada factor al momento del estudio; de lo contrario se podría errar en el análisis. Entonces, se deduce que las

mencionadas matrices ayudan a que la empresa pueda responder de buena manera a las oportunidades y amenazas en el ambiente externo de su mercado. Así como, evitar situaciones en las que la empresa no aproveche las oportunidades ni evite las amenazas externas en el rubro.

A continuación se presenta un extracto del libro Conceptos de administración estratégica, donde se describe el concepto de la matriz interna externa.

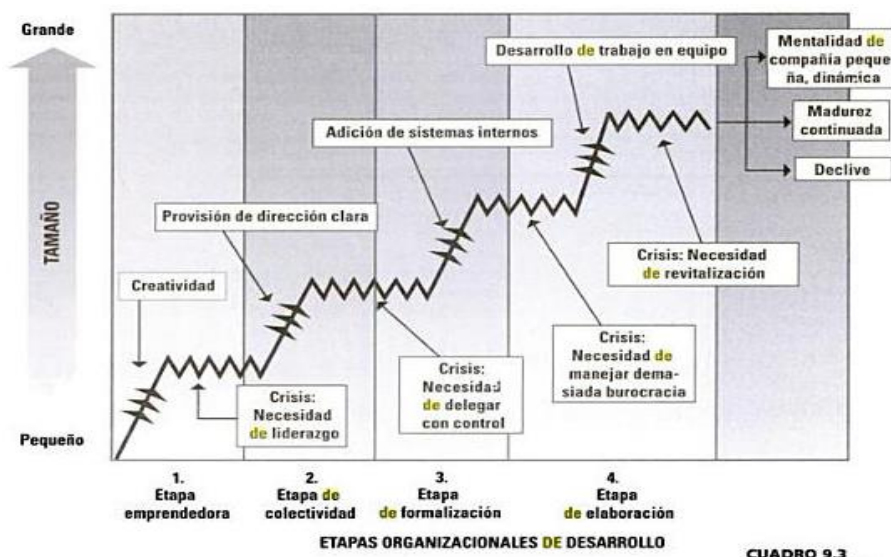
“La matriz interna externa (IE) coloca las diferentes divisiones de una organización en una disposición de nueve celdas... La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje x y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje y... La matriz IE se puede dividir en tres regiones importantes que tienen diversas implicaciones en la estrategia.”

David 2008: 233-235

Entonces, se infiere que la matriz interna externa, va a ayudar a la investigadora a situar gráficamente la situación por la que la empresa se encuentra atravesando. También se puede deducir que la matriz IE sintetiza las matrices EFE y EFI, pues el resultado obtenido refleja el cruce de ambas en las nueve celdas que constituyen la matriz IE. Por ende, la matriz IE, es una herramienta clave para fundamentar la estrategia a seguir en la propuesta de la presente tesis. Ya que además, las tres regiones en las que se divide la matriz hacen que el impacto en la situación sea lo más realista y fidedigno en la propuesta a seguir y en las distintas maneras que haya para ejecutarla.

A continuación se presenta el gráfico, explicado en el curso de Plan de negocios, en el cual se detallan las distintas etapas organizacionales por las que atraviesa una empresa o institución en pos de su desarrollo.

Cuadro N°1: Etapas organizacionales del desarrollo empresarial



Fuente: UPC 2011

Por consecuencia, se puede inferir que una empresa tiene distintos requerimientos y tipos de crisis en las diferentes etapas de su ciclo de vida. Y para ello, cada etapa requiere un proceso distinto para poder lograr la solución. Al respecto se deduce que no se pueden aplicar las mismas soluciones a todos los problemas y todas las empresas. Primero se debe identificar cómo está la situación de la empresa; es decir, qué etapa organizacional de desarrollo se encuentra atravesando la institución, para que la solución a emplear realmente acabe con la problemática en cuestión.

A continuación, se presenta un extracto de las diapositivas del curso de Plan de negocios. En donde se detalla qué quiere decir cada símbolo de un flujo-grama empresarial.

Cuadro N° 2: Significado de símbolos para el flujo-grama



Fuente: UPC 2011

Por consiguiente, se puede deducir que los diagramas de flujo o flujo-gramas son bastante útiles para describir con claridad los procesos de toda empresa. De esta manera, por ser una herramienta bastante gráfica, es posible saber con mayor claridad dónde se encuentra la falla de la empresa en cuestión. Así se podrá mejorar sus potencialidades y corregir más rápidamente las debilidades.

A continuación se presenta el extracto de un documento de la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales - Universidad de Vigo – en Galicia España, donde se explica la utilidad del diagrama de causa-efecto o Ishikawa.

“El diagrama causa-efecto es una herramienta de análisis que nos permite obtener un cuadro, detallado y de fácil visualización, de las diversas causas que pueden originar un determinado efecto o problema... El diagrama causa-efecto se conoce también con el nombre de su creador, el profesor japonés Kaoru Ishikawa (diagrama de Ishikawa), o como el 'diagrama de espina de pescado'... Debe quedar claro que el diagrama causa-efecto no es una herramienta para resolver un problema, sino únicamente explicarlo, esto es, analizar sus causas (paso previo obligado si queremos realmente corregirlo). Es una herramienta muy interesante para analizar todo tipo de problemas producidos en los procesos de producción o de servicio.”

Universidad de Vigo 2012

Por ende, se puede deducir que es una herramienta sumamente necesaria si se quiere analizar verdaderamente cuál es la situación problemática por la que se encuentra atravesando la empresa, cuáles son sus porqués y los factores que dieron pie a que éstos se originen. Puesto que, la investigadora no podrá proponer una solución que dé buenos resultados y solucionen el problema, si no se tiene definido y enmarcado el mismo. De esta manera una vez que se conozcan todos los factores externos e internos – es decir, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas – que tenga la empresa; recién se podrá comenzar a estudiar a profundidad, la magnitud e implicancias del problema, así como hacia dónde se deriva y las consecuencias de seguir por esa senda.

Finalmente, será necesario utilizar las mencionadas herramientas para poder describir y analizar la empresa a profundidad a fin de que la solución propuesta encaje a la perfección.

1.8 Conceptos financieros para analizar el retorno de inversión de la propuesta

Ya que la propuesta que la investigadora expone en la presente tesis implica la creación de una estrategia de social media marketing; de debe analizar cuidadosamente todos los factores que incidan en los costos de implementación de la misma, la proyección de beneficios y retorno de la inversión que la empresa percibirá.

Por ende, a continuación se presenta la descripción de las técnicas financieras más usadas respecto a la medición del retorno de inversión del capital en los proyectos empresariales, que son: el período de recuperación de inversión, el valor presente neto, la tasa interna de retorno o rendimiento y el índice de rentabilidad.

“Período de recuperación de la inversión: Tiempo requerido para que una empresa recupere su inversión inicial en un proyecto, calculado a partir de las entradas de efectivo... La principal debilidad del período de recuperación es que su valor adecuado es sólo un número que se determina en forma subjetiva. No puede especificarse tomando en cuenta la meta de incrementar al máximo la riqueza porque no se basa en el descuento de los flujos de efectivo para determinar si éstos aumentan el valor de la empresa... Una segunda debilidad es que éste método no toma en cuenta totalmente el factor tiempo en el valor del dinero.”

Gitman 2007: 354 – 356

“Valor presente neto (VPN): Técnica compleja del presupuesto de capital; se calcula restando la inversión inicial de un proyecto del valor presente de sus entradas de efectivo descontadas a una tasa equivalente al costo de capital de la empresa.”

Gitman 2007: 357

“... El método del valor presente neto (VPN), que se basa en técnicas del flujo de efectivo descontados (FED). Su aplicación tiene tres pasos:

1. Determinar el valor presente de los flujos de efectivo: incluidos los ingresos y los egresos, descontados al costo de capital del proyecto.
2. Sumar los flujos; el total será el valor presente neto del proyecto.
3. Si ese valor es positivo, se aceptará el proyecto y se rechazará en caso de ser negativo. Cuando dos proyectos con un valor presente neto positivo se excluyen mutuamente, se elegirá el que ofrezca el valor presente neto más grande.”

Brigham y Ehrhardt 2007: 315

“Tasa interna de rendimiento (TIR): Técnica compleja del presupuesto de capital; tasa de descuento que iguala el VPN de una oportunidad de inversión a 0 dólares (debido a que el valor presente de las entradas de efectivo es igual a la inversión inicial); es la tasa de rendimiento anual compuesta que la empresa ganará si invierte en el proyecto y recibe las entradas de efectivo esperadas.”

Gitman 2007: 359

“[La TIR es especial] por lo siguiente: 1) la TIR de un proyecto es el rendimiento esperado. 2) Si esta última supera el costo con que financia el proyecto una vez liquidado el capital quedará un excedente que se acumulará para los accionistas. 3) Por tanto, si su riqueza aumenta al aceptar un proyecto cuya TIR excede su costo de capital e incrementa la riqueza de los accionistas.”

Brigham y Ehrhardt 2007: 318

“El IR [Índice de Rentabilidad] muestra la rentabilidad relativa de un proyecto cualquiera, o sea el valor presente por dólar del costo inicial... Un proyecto será aceptable cuando su índice sea mayor

que 1; y cuanto más alto sea el índice mayor clasificación se le otorgará.”

Brigham y Ehrhardt 2007: 325

De lo anterior se puede deducir que todos los criterios financieros descritos anteriormente confluyen en las mismas decisiones respecto a aceptar o rechazar un proyecto de inversión. Puesto que – con excepción de los proyectos que se excluyen mutuamente – por lo general si un criterio VPN es positivo, su TIR e IR también lo serán. La única variación entre cada uno de ellos es el hecho que utilizan distintos medios (que están interrelacionados) para obtener el resultado final que es el saber si un proyecto podrá llegar a buen puerto o no. Por ende, se deduce de la teoría expuesta que, lo importante respecto a cualquier método a utilizar es saber reconocer de los principales componentes de los tipos de gasto, los distintos tiempos en que los flujos de efectivo ocurren, si éstos cambian de signo, entre otras cosas.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta es: los diversos tipos de márgenes de utilidad que existen, así como, las razones o ratios que miden el retorno de la inversión de las propuestas. Ya que sus resultados son sumamente influyentes para aceptar o no el proyecto y se enfocan en distintos aspectos de las finanzas.

“Margen de utilidad operativa: Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después de que se dedujeron todos los costos y gastos excluyendo los intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes; las “utilidades puras ganadas sobre cada dólar de ventas.”

Gitman 2007: 61

“Margen de utilidad neta: Mide el porcentaje de cada dólar de ventas que queda después que se dedujeron todos los costos y gastos incluyendo intereses, impuestos y dividendos de acciones preferentes.”

Gitman 2007: 61

“Rendimiento sobre activos totales (ROA): Mide la eficacia general de la administración para generar utilidades con sus activos disponibles; se denomina también retorno de la inversión (ROI).”

Gitman 2007: 62

“Rendimiento sobre el activo total (ROA) [o ROI]: Esta razón mide la relación de la utilidad neta con el activo total después de impuestos e intereses.”

Brigham y Ehrhardt 2007: 123

“Rendimiento sobre el capital [o ROE]: Es la razón contable más importante e indica la utilidad neta y mide el rendimiento sobre el capital.”

Brigham y Ehrhardt 2007: 123

“Retorno sobre el patrimonio (ROE): Mide el retorno ganado sobre la inversión de los accionistas comunes en la empresa.”

Gitman 2007:62

De lo anterior se puede deducir que es bueno saber diferenciar los distintos márgenes de utilidad y los diversos tipos de rendimiento que existen, pues cada uno se enfoca en un aspecto distinto de las finanzas de la empresa. De ahí la importancia del manejo de los conceptos anteriormente mencionados para evaluar, monitorear y comparar las etapas en el proyecto y el aporte que verdaderamente generan a la empresa; a fin de potenciarlas o mejorarlas. Pues hay que recordar que aquellos criterios

consideran aspectos como: los impuestos, intereses, costos, gastos y dividendos que realmente impactan en la empresa al momento de calcular la utilidad que generan por cada unidad monetaria invertida.

Así mismo, como se mencionó anteriormente, se deben conocer muy bien los flujos que componen el análisis financiero. A continuación, las definiciones respectivas.

“Flujos de efectivo relevantes: Salida de efectivo incremental (inversión) y las entradas subsiguientes resultantes relacionadas con un gasto de capital propuesto.”

Gitman 2007: 321

“Flujos de efectivo relevantes: el conjunto de flujos que debían tenerse presente en la decisión. A menudo los analistas cometen errores al calcular los flujos; las siguientes reglas contribuyen a aminorarlos en lo posible: 1) las decisiones han de fundarse en los flujos de efectivo, no en la utilidad contable; 2) sólo los flujos de efectivo incrementales son relevantes.”

Brigham y Ehrhardt 2007: 346

“Flujos de efectivo incrementales: Flujos de efectivo adicionales que se espera resulten de un gasto de capital propuesto.”

Gitman 2007: 321

“Al evaluar un proyecto nos concentramos en los flujos que ocurren si y sólo si lo aceptamos. Se les da el nombre de flujos incrementales; representan el cambio del flujo de efectivo total que ocurre al aceptar el proyecto.”

Brigham y Ehrhardt 2007: 347

De lo anterior se puede inferir que, los flujos de efectivo tienen distintas connotaciones de acuerdo a la circunstancia y al tiempo en el que se dan. Por ende, dado que los flujos de efectivo que ingresen a las arcas de la empresa, son la consecuencia de un desembolso previo – llámese inversión inicial - la investigadora deberá tener presente al momento de realizar el análisis: qué acciones han dado como consecuencia los flujos de efectivo y cuáles son estos flujos. Así se podrá realizar el análisis financiero de la manera más ajustada y cercana a la realidad.

Adicionalmente, al momento de elaborar los flujos de efectivo de la propuesta, se debe saber reconocer los tipos de costos y tasa de costo de oportunidad.

“Costos hundidos: Desembolsos en efectivo que ya se han realizado (desembolsos pesados) y, por tanto, no tienen ningún efecto sobre los flujos de efectivo relevantes para una decisión actual.”

Gitman 2007: 323

“Costos hundidos: Son un egreso que ya se realizó y que en consecuencia no se ve afectado por la decisión. No son costos incrementales de manera que no se incluyen en el análisis.”

Brigham y Ehrhardt 2007: 348

“Costos de oportunidad: Son flujos de efectivo que podrían generarse con un activo que ya se posee en caso de no utilizarlo en el proyecto.”

Brigham y Ehrhardt 2007: 348

“Costos de oportunidad: Flujos de efectivo que se podrían obtener del mejor uso alternativo de un activo propio.”

Gitman 2007: 323

De las definiciones anteriores podemos deducir que, ambos costos son fundamentales para la elaboración del análisis financiero de la propuesta. Puesto que, al momento de calcular los flujos de efectivo relevantes o incrementales hay que tener cuidado que los diversos tipos de costos no pasen desapercibidos, ya sea porque sean ignorados o mal interpretados. Adicionalmente, dado que estos costos se encuentran presentes en toda técnica financiera, es imperativo conocerlos bien, pues siempre va a entrar a colación independientemente del método financiero que se use.

A continuación se presenta el extracto de un documento de la Facultad de Ingeniería - Universidad de la República – en Uruguay, donde se explica el método Delphi, a ser utilizado para la recopilación de data financiera de la propuesta.

“... consiste en someter a un grupo de expertos o especialistas al llenado sucesivo de dos o más formularios destinados a recolectar sus opiniones y visiones sobre el futuro del tema en cuestión. Cada instancia de llenado del formulario se denomina ronda. Uno de los objetivos básicos de un Delphi consiste en el logro de pronósticos que sean el producto de consensos lo más sólidos posibles. La vía para alcanzar este consenso supone que, en las rondas posteriores a la primera ronda, cada experto que ha realizado pronósticos que se desvían en algún grado de los pronósticos más consensuados tenga la posibilidad de modificar su respuesta. Para ello se le presentan los resultados de la pregunta específica en que ha existido tal desviación, y se le propone que la reconsidere si encuentra argumentos razonables para ello. De lo contrario, debe ratificar su respuesta anterior.”

Universidad de la República Uruguay 2002

Se puede deducir que el método Delphi es vital para poder cuantificar algo tan cualitativo como la buena e imagen y posicionamiento sólido en la empresa. Pues sirve para fundamentar cómo se traduce aquello en utilidades y retorno de inversión, que es lo que finalmente – junto con la creación de valor – debe aportar la estrategia a la empresa.

De esta manera, mediante la aplicación de las fórmulas financieras; por medio del establecimiento de supuestos y en varios escenarios alternativos; se podrá determinar con la mayor exactitud posible el verdadero impacto económico y financiero que la empresa tendrá gracias a la implementación de la estrategia de social media marketing.

CAPÍTULO 2. DESCRIPCIÓN DE ALFIL COMMUNICATION GROUP Y LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1 Descripción de la empresa Alfil Communication Group

Alfil Communication Group S.A.C. es una empresa dedicada al rubro de la responsabilidad social y el marketing empresarial. Sus clientes van desde compañías privadas, hasta instituciones públicas. La empresa tiene en claro que uno de sus puntos fundamentales es el personal capacitado son el que cuenta. Adicionalmente, Alfil Communication Group busca tener una relación estrecha y sólida con sus clientes pues sabe que dejar una buena impresión le sirve de promoción. Por lo que, orienta sus resultados en base a la retroalimentación positiva del grupo objetivo. Así mismo, dentro de la actividad comercial que realiza, la empresa posee un enfoque orientado fuertemente a los aspectos estratégicos²⁰.

2.1.1 Reseña histórica

La empresa Alfil Communication Group se constituyó formalmente en Registros Públicos en el año 2010. El contexto en el que se encontraba era el siguiente: si bien hay comunicadores con conocimientos de publicidad y

²⁰ Cfr. Plan Estratégico Alfil Communication Group 2011

marketing, había pocos de éstos profesionales dedicados a la responsabilidad social, pues era un tema relativamente nuevo en Perú; ya que, recién estaba comenzando a ser tomado en cuenta seriamente por las empresas.

Adicionalmente, los socios fundadores de la empresa, desde esa época, manejaban ambos conocimientos. Pues no sólo son comunicadores que trataban todos los conceptos de publicidad y marketing; sino además poseen, gracias a su experiencia, un conocimiento profundo de lo que es la responsabilidad social. Haciendo una buena combinación para el mundo globalizado en el que vivimos²¹.

Alfil Communication Group S.A.C se creó como una empresa dedicada a la responsabilidad social interna y externa, coaching, marketing y comunicación integral de las actividades que realizan las empresas del medio.

La empresa está formada por un grupo de publicistas de Instituto Peruano de Publicidad – IPP. Estos profesionales, hicieron su tesis de grado sobre la publicidad como herramienta de comunicación para la responsabilidad social empresarial y su grupo objetivo; además de trabajar en agencias de publicidad, se desempeñaron en organizaciones no gubernamentales (ONG) tratando el tema de responsabilidad social, con lo cual dominan el contenido de la misma. Lo que les brinda las herramientas útiles y necesarias para abarcar éste tema tan delicado, además de brindarles una

²¹ Cfr. Plan Estratégico Alfil Communication Group 2011

perspectiva global del contexto en cuestión, gracias a los conocimientos de publicidad y marketing con los que cuentan²².

2.1.2 Formulaciones estratégicas

Una de las formas en las que la empresa busca, estratégicamente, resaltar en el mercado es mediante una ventaja diferencial clara, concisa y pertinente:

“Ventaja Diferencial: Somos una organización dinámica que brinda respuestas asertivas en el entorno. Gracias al conocimiento completo y profundo tanto de los temas de marketing, y publicidad; así como de los temas de responsabilidad social. Logrando un alto nivel de satisfacción de los clientes por el trabajo realizado.”

Alfil Communication Group S.A.C. 2011

Entonces, uno de los principales activos de Alfil Communication Group S.A.C es que está constituido por profesionales de ámbito del marketing y la publicidad, con experiencia de trabajo en el área de la Responsabilidad Social. Lo que brinda no sólo herramientas útiles y necesarias para abarcar éste tema tan delicado, sino da una perspectiva global de la situación y el entorno de la misma. De ésta forma se busca lograr no sólo una comunicación exitosa por parte de la empresa, sino una retroalimentación positiva por parte del grupo objetivo; lo que se convertirá en resultados exitosos para los clientes.

“Visión: Ser percibidos como una empresa confiable y estable, que plantee soluciones prácticas, factibles y sobre todo rentables para nuestros clientes.

²² Cfr. Plan Estrategico Alfil Communication Group 2011

Misión: Proporcionar soluciones creativas y realistas dentro de las posibilidades (económicas y sociales; analizando todos los factores que intervienen en el contexto) del cliente. Para que así nuestra empresa esté bien valorada en el rubro.”

Alfil Communication Group S.A.C. 2011

Por lo tanto, la empresa busca satisfacer las expectativas del cliente de manera plena, pero sobretodo cumpliendo de la mejor manera posible los objetivos planteados, estableciendo promesas reales y tangibles, que estén dentro del marco de lo posible. Pues su interés principal es cuidar que sus clientes crezcan. Por ende, traza objetivos verosímiles ya que comprende que la prosperidad de sus clientes es la suya. Alfil Communication Group es una empresa que va de la mano con el cliente, superando las adversidades e inconvenientes que se vayan presentando a lo largo del camino.

“Filosofía de la empresa: Alfil Communication Group está compuesta por personas que buscan dar lo mejor de sí. Para nosotros la confianza es lo más importante. Queremos tener un trato cercano con el cliente y de ésta forma plantearle las soluciones más convenientes, que se ajusten bien a la situación y la realidad que toque enfrentar. El cliente debe confiar en lo que se le promete, pues debe existir una relación y confianza estrecha, sólida y estable entre él y Alfil Communication Group; ya que buscamos lo mejor para él.”

Alfil Communication Group S.A.C. 2011

Por consecuencia de la filosofía, Alfil Communication Group entiende el valor que crea la confianza por parte del cliente hacia la empresa. Pues es una confianza construida a base de promesas cumplidas y una relación estrecha y sólida con los clientes que tenga.

Puesto que, la empresa sabe que la mejor promoción que puede tener es la que sus propios clientes le hacen al referirse a ella en buenos términos. Adicionalmente, es una empresa consciente que el principal activo que posee es las personas que laboran en ella. Lo cual es importante para cualquier empresa que busque salir adelante de manera estable, exitosa y sólida en el tiempo.

La empresa ha establecido una promesa base, a sus clientes y prospectos. Un acuerdo con miras hacia el futuro. Se trata de lo siguiente:

“Nuestro Compromiso:

- Comprometernos a ser mejores cada día y seguir siempre adelante, creciendo juntos.
- El trabajo no está terminado cuando se emite la comunicación al grupo objetivo, sino cuando éste nos da la respuesta positiva que queremos.”

Alfil Communication Group S.A.C. 2011

Por ende, se trata de una empresa que busca intentar cerrar todo el círculo de trabajo, sin dejar cabos sueltos. Pues considera que el hecho de establecer esta promesa o compromiso con sus clientes fortalecerá sus lazos con ellos. Ya que Alfil Communication Group es una empresa que apunta a generar buenas relaciones con su entorno.

Puesto que las considera una base para poder operar eficientemente en el rubro donde se encuentra; y adicionalmente, poder generar una buena imagen en el mercado que le sirva para promocionarse. Y es que esta

mentalidad le ha valido a la empresa el reconocimiento de sus clientes y buenas referencias para conseguir otros clientes más en el rubro.

Cabe resaltar que la empresa no tiene establecidos, en documento alguno, sus valores institucionales. Por ende, le falta cerrar el círculo de lo que son las formulaciones estratégicas. Por lo que adolece de los linderos que brindan éstos valores, toda vez que son ellos los que brindan la información al personal sobre qué conducta se espera de ellos durante su permanencia en la empresa y qué actitud se debe fomentar o suprimir.

2.1.3 Actividad comercial de la empresa

Las operaciones principales de la empresa Alfíl Communication Group S.A.C. son: idear planes y ejecutar proyectos de responsabilidad social para los públicos objetivos interno y externo una compañía pública o privada; las operaciones de apoyo son: hacer estrategias publicitarias, planes de marketing, endo marketing, y soluciones de comunicación integral para las empresas²³.

Así mismo, el posicionamiento que busca labrarse la empresa en el mercado es el siguiente:

“Posicionamiento: Una organización confiable y sólida. Que, mediante un trato amigable, brinda soluciones creativas con dirección al cumplimiento de la estrategia. Logrando buenos resultados para sus clientes.”

Alfíl Communication Group S.A.C. 2011

²³ Cfr. Entrevista Gerencia General y Personal - Alfíl Communication Group 2012

Por consiguiente, la empresa toma muy en cuenta el aspecto estratégico de sus propuestas. Pues el trabajo exhaustivo a nivel estratégico le ayuda a asegurar parte de la rentabilidad de la propuesta. Pues se traducirá luego, en la percepción de empresa sólida, confiable y rentable que Alfil Communication Group espera que sus clientes tengan de ella. Y es que la percepción de la empresa en el imaginario colectivo de su grupo objetivo es fundamental para poder lograr la buena imagen y el posicionamiento sólido ansiado por ésta empresa.

Por esto, cada una de las actividades comerciales anteriormente mencionadas está direccionada, mediante la estrategia o plan establecidos, a generar valor para la empresa. Y es que una característica fundamental que diferencia a Alfil Communication Group de su competencia, es que cada una de las propuestas realizadas a las empresas, son hechas acorde con la situación que el cliente esté atravesando. Y los resultados positivos se miden en función del cumplimiento de la estrategia o plan, ajustados a la realidad del cliente²⁴.

2.1.4 Estructura organizacional

Alfil Communication Group, es una empresa con estructura orgánica. Este tipo de estructura se encuentra principalmente en organizaciones jóvenes.

Lo que significa que, es un tipo de organización basada en la fuerza de la tarea, que está diseñada para responder a los cambios rápidos del entorno y se caracteriza por poseer especialistas organizados en fuerzas multidisciplinarias de tareas específicas²⁵. Por lo tanto, es flexible, la

²⁴ Cfr. Entrevista Gerencia General y Personal Alfil Communication Group 2012

²⁵ Cfr. Plan Estratégico Alfil Communication Group 2011

autoridad se traslada constantemente, el control y la coordinación se realizan por medio de la comunicación informal e integración de expertos, existe compromiso y es aplicable a medios complejos y dinámicos son condiciones que se requiere para la innovación sofisticada²⁶.

Respecto al modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg, la empresa pertenece a una: burocracia profesional. Puesto que, la empresa está dentro del sector servicios, en un contexto complejo pero estable y con un sistema técnico sencillo. Ya que la clave del funcionamiento es: los profesionales trabajan en forma autónoma sometidos a los controles de la profesión, con una tecnoestructura mínima y jerarquía de línea media; lo que supone ámbitos de control amplio sobre el trabajo profesional y staff de apoyo de tipo maquinal para apoyar a los profesionales²⁷.

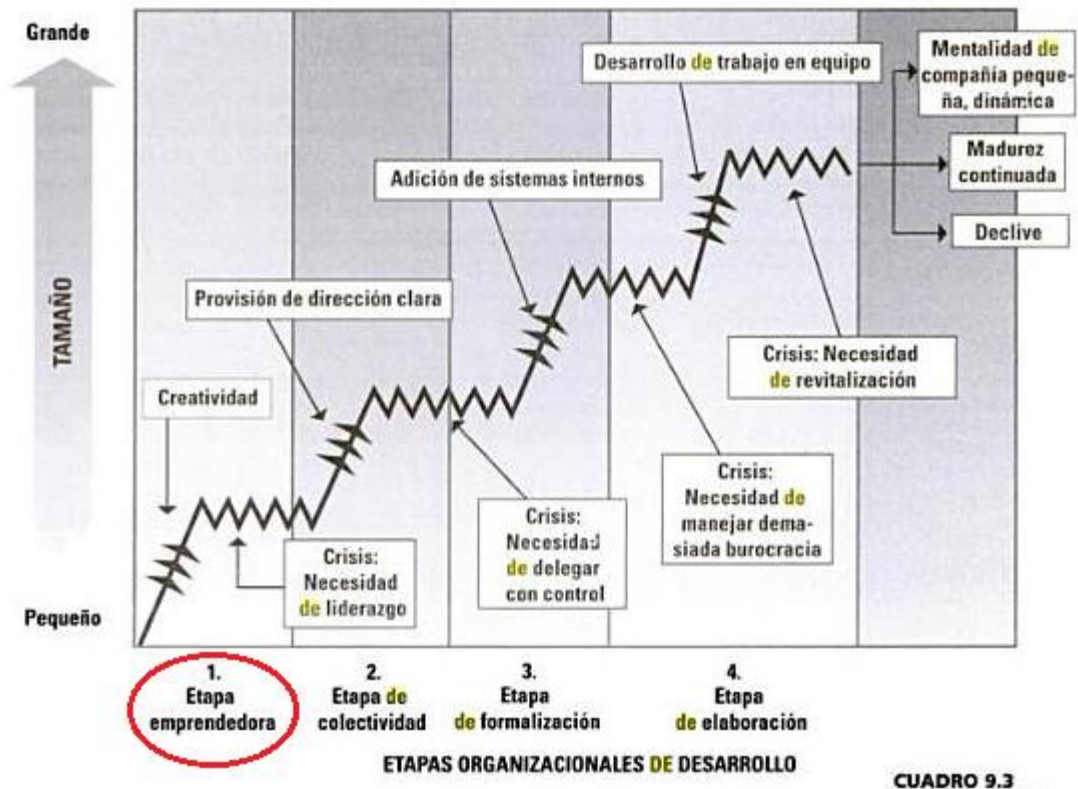
En cuanto a la etapa del ciclo de vida que se encuentra atravesando es la emprendedora. Esta etapa se caracteriza por tener una organización informal y no burocrática, con el control basado en la supervisión personal de los dueños. El crecimiento proviene de un producto o servicio nuevo y creativo²⁸.

²⁶ Cfr. UPC 2011

²⁷ Cfr. UPC 2010

²⁸ Cfr. UPC 2011

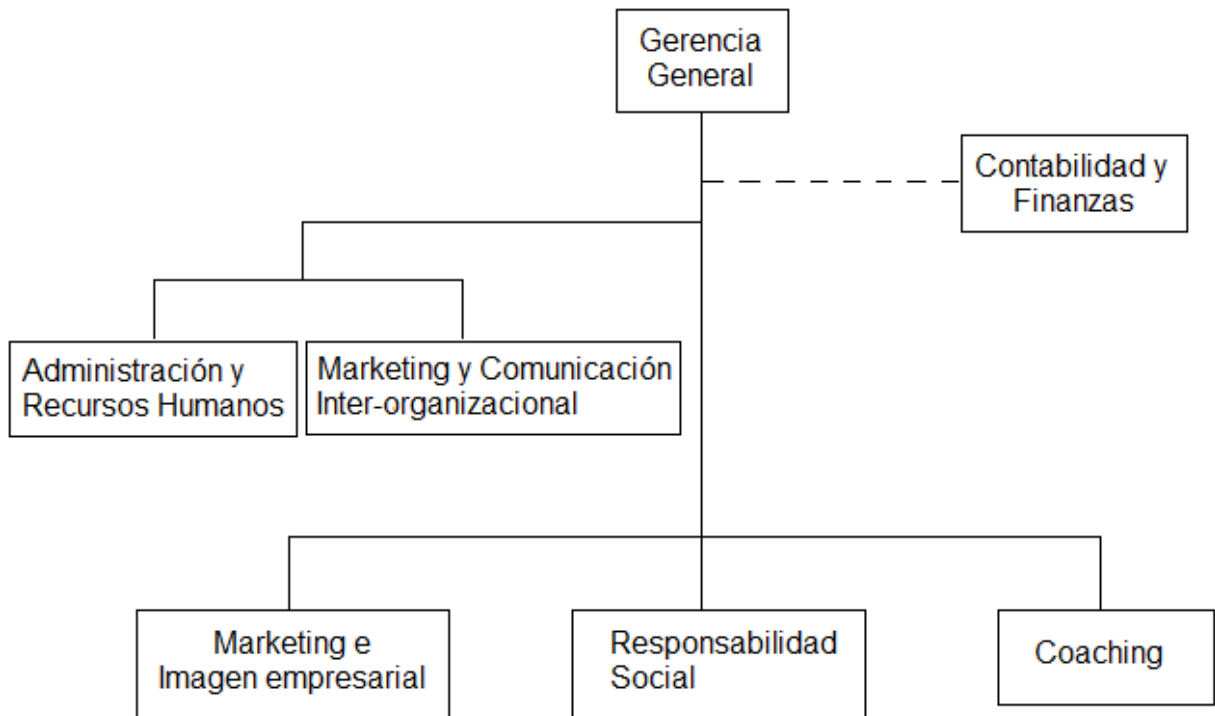
Cuadro N°3: Etapa organizacional de desarrollo de la empresa



Fuente: UPC 2011

Alfil Communication Group busca siempre la practicidad y funcionalidad al interior de la empresa, con una estructura que responda siempre a la estrategia y no a la inversa. El organigrama, que detalla la organización formal de la empresa, es el siguiente:

Cuadro N° 4: Organigrama de Alfil Communication Group



Fuente: Alfil Communication Group 2011

De lo anterior se puede deducir que, de la empresa tiene el área de contabilidad y finanzas como una asesoría externa. Las áreas de administración y recursos humanos; así como marketing y comunicación inter-organizacional, son las dos de apoyo.

Finalmente están las áreas de línea que son las que brindan el servicio directo a los clientes y se encuentran divididas de acuerdo al servicio al que están orientadas.

Por lo tanto, el organigrama encaja con lo anteriormente descrito en el modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg sobre la burocracia profesional. Puesto que la empresa considera órganos de línea a las áreas que brindan los servicios a los clientes y como órganos de apoyo, a las áreas administrativas y de marketing.

2.2 Descripción del marketing que actualmente aplica la empresa

Por un lado, un proceso que la empresa considera parte de su programa de marketing, es el fortalecimiento de la relaciones con sus actuales clientes. Pues el generar una buena imagen con ellos, le sirve de promoción en el mercado. Esta mentalidad le ha valido a la empresa no sólo el reconocimiento de sus clientes; sino adicionalmente, buenas referencias y recomendaciones, con los que ha conseguido otros clientes más en el rubro²⁹.

Además, este pensamiento obedece al estilo de comunicación cercano y amigable, propio de la empresa y del personal que labora en ella.

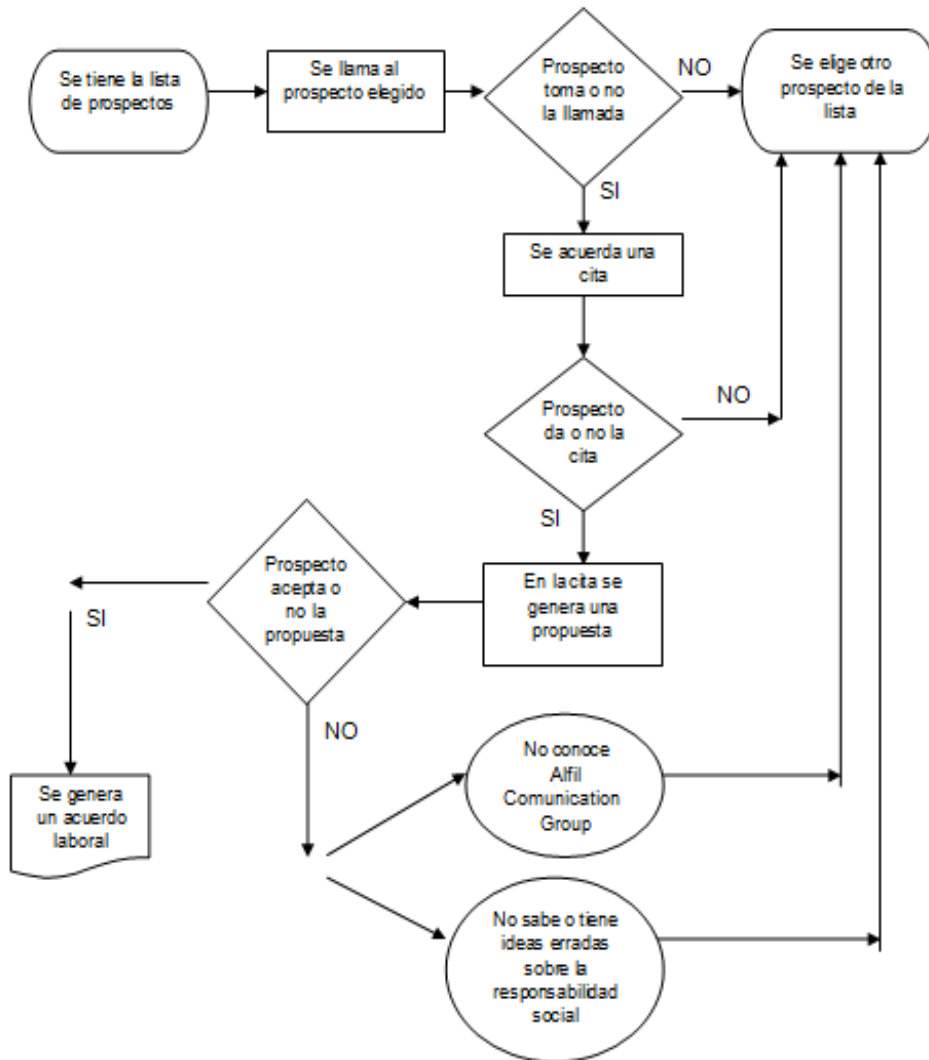
Por ende, la investigadora deduce que utilizar el trato agradable y las buenas relaciones con los clientes; le ha servido a la empresa como una herramienta de marketing sólida y certera al momento de ganar más aceptación y nuevos clientes. Esto es un aspecto muy positivo dentro de las actividades de marketing que actualmente utiliza la empresa; y es algo que la investigadora buscará fortalecer en la estrategia que se encuentra proponiendo en la presente tesis.

Por otro lado, la empresa Alfil Communication Group utiliza actualmente un proceso de marketing llamado cold-calling, que implica acercarse a los clientes potenciales, por lo general vía telefónica. Se le conoce como cold-calling puesto que, en la mayoría de los casos, los prospectos no esperaban ésa interacción con Alfil Communication Group; o, teniendo la

²⁹ Cfr. Plan de Marketing Alfil Communication Group 2011

necesidad, no pidieron contactarse específicamente con la empresa³⁰. A continuación se muestra el flujo-grama del proceso de marketing que actualmente utiliza Alfil Communication Group:

Cuadro N°5: Flujo-grama de la actividad Cold-calling



Fuente: Elaboración propia. Entrevista Gerencia General y Personal - Alfil Communication Group 2012

Como se puede apreciar en el flujo-grama anteriormente presentado, el hecho de que los clientes no acepten la propuesta de Alfil Communication Group va por dos caminos: o bien no conocen la empresa y por lo tanto

³⁰ Cfr. Plan de Marketing Alfil Communication Group 2011

desconfían de ella, o por otro lado, desconocen o tienen ideas erradas respecto a la responsabilidad social, sus alcances y limitaciones. Ya sea por uno u otro aspecto, la empresa pierde clientes potenciales; pero ambos aspectos comparten algo: la desinformación que existe actualmente respecto a la empresa y a las actividades que realiza. Lo que es un aspecto fundamental porque una empresa empieza a labrarse su imagen y a construir su posicionamiento a partir del grado de conocimiento que posee en el mercado al que pertenece.

Por lo tanto, el problema por el que se está atravesando la empresa no se ubica ni corresponde a ningún proceso, sino más bien se ubica dentro de la estructura organizacional. Pues se ubica en el área de Marketing y Comunicación inter-organizacional de la empresa. Ya que con las herramientas actuales de marketing que la empresa se encuentra utilizando se está creciendo a un ritmo muy lento y no se está avanzando como se debería. Por ende la empresa debe considerar dar una nueva estrategia al área mencionada, con herramientas novedosas; para que pueda gestionar de mejor y más eficiente manera la imagen de la empresa. Fortaleciendo aún más los lazos con sus actuales clientes y creando nuevas relaciones con nuevos clientes.

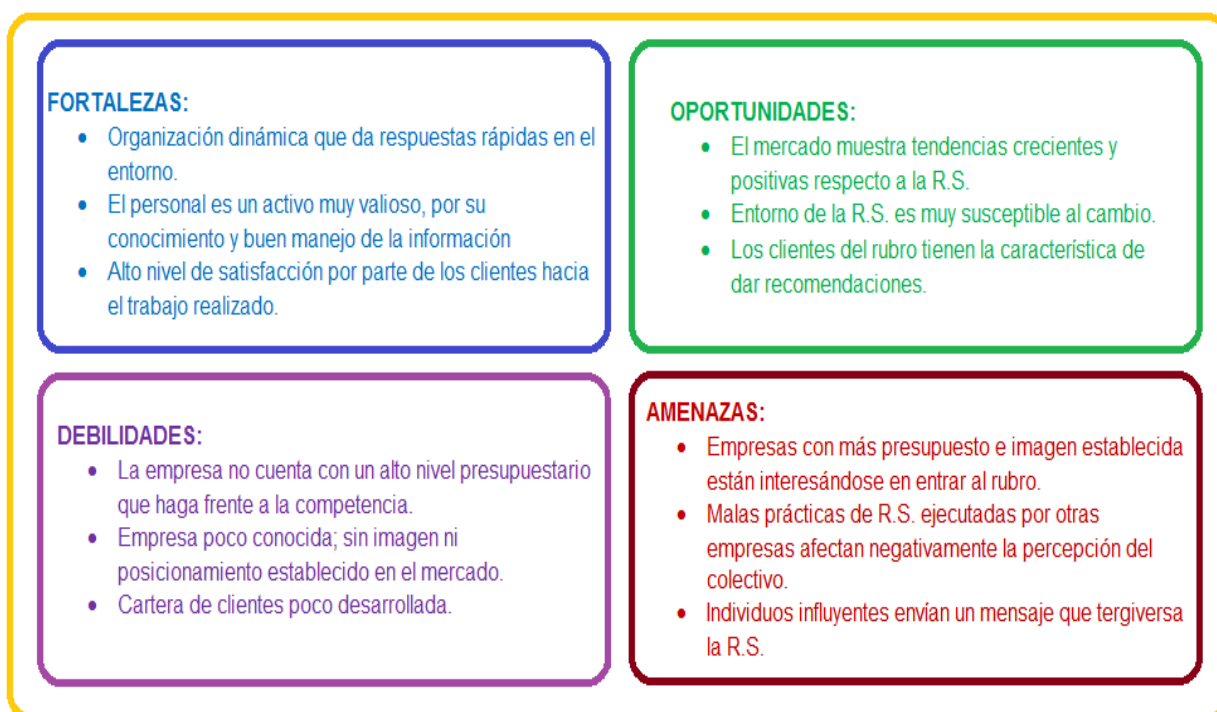
2.3 Análisis de la problemática actual de posicionamiento y manejo de la imagen

Por todo lo anteriormente expuesto, existe una situación problemática respecto a cómo se maneja la imagen en el mercado y el posicionamiento

nulo que éste manejo le genera. Puesto que, además del fortalecimiento de las relaciones sus clientes actuales y las actividades de cold-calling para captar nuevos prospectos, no se hace ninguna otra actividad de marketing. Es necesario, entonces, analizar a profundidad la empresa a nivel macro. Para entender cuáles son sus aciertos y fallas; y en base a ello poder determinar con claridad cuál es el problema a resolver.

A continuación se presenta un análisis del entorno externo e interno de la empresa:

Cuadro N°6: Análisis FODA de la empresa



Fuente: Plan Estratégico Alfil Communication Group 2011

Cuadro N°7: Análisis Fortalezas

F1	La organización es dinámica y da respuestas rápidas en el entorno. Pues debido a su tamaño y poca burocracia en sus procesos, es una empresa que se adapta fácilmente al cambio.
F2	Buenos profesionales con conocimiento del tema. Dado que la empresa es consciente del activo valioso que representa su personal, reconoce el buen manejo de la información que éste posee por ello se preocupa por brindar un buen ambiente laboral y mantener motivado a su personal más allá de los fines económicos.
F3	Los clientes están satisfechos con el trabajo realizado. Ya que, existe un alto grado de satisfacción por parte de los clientes gracias a los buenos resultados obtenidos.

Fuente: Plan Estratégico Alfil Communication Group 2011

Cuadro N°8: Análisis Debilidades

D1	El hecho que la empresa no cuente con un nivel presupuestal que le permita hacer frente a la competencia es una debilidad grande, sobre todo por la influencia de algunas de estas empresas consultoras en los medios masivos tales como reportajes en los diarios, revistas, radios y algunos programas de televisión por cable.
D2	Empresa poco conocida y por ende sin imagen ni posicionamiento establecido en el mercado. Debido a que las actividades de promoción que realiza están dadas exclusivamente a los canales de cold-calling y marketing directo.
D3	La cartera de clientes de la empresa se encuentra poco desarrollada. Dado que, aun cuando los clientes tienen la característica de dar recomendaciones no siempre se han logrado cerrar los contratos.

Fuente: Plan Estratégico Alfil Communication Group 2011

Cuadro N°9: Análisis Oportunidades

O1	El mercado muestra tendencias positivas y una creciente necesidad respecto a los temas de R.S. Ya que, los temas nuevos y poco conocidos; y también porque los consumidores lo consideran como parte del valor agregado de todo producto.
O2	El entorno de la R.S. es muy susceptible al cambio y la empresa por su tamaño y poca burocracia sabe desenvolverse bien dentro de él. Lo cual es una ventaja clave sobre todo para confrontar a las empresas más grandes que no necesariamente son ágiles y cargan mucha burocracia propia de tu tamaño.
O3	Una característica interesante dentro del rubro es que los clientes suelen brindar recomendaciones. Esto es algo que la empresa ha sabido ganar muy bien, gracias al trato cercano de su personal. Por ende, la empresa ha obtenido clientes a raíz de las recomendaciones obtenidas por los buenos resultados en el trabajo realizado.

Fuente: Plan Estratégico Alfil Communication Group 2011

Cuadro N°10: Análisis Amenazas

A1	Existen empresas con más presupuesto, bien sea porque estén respaldadas por algún gobierno en el caso de las ONGs o por políticas económicas más expansivas que la nuestra. Adicionalmente, son compañías con una imagen establecida que debido a las conexiones y lobbies que poseen logran hacerse de más contratos y así tener más imagen en el mercado El hecho fundamental es que están interesadas en entrar al rubro, un ingreso que perjudicaría a Alfil C.G.
A2	Las malas prácticas de R.S. ejecutadas por otras empresas, afectan negativamente la percepción de la sociedad sobre el tema. Lo cual hace que el entorno de la responsabilidad social esté muy convulsionado y que se ponga en tela de juicio el rol de importancia que juega de la responsabilidad social en el medio. Conflictos sociales como CONGA en Cajamarca o Inambari en Puno lo demuestran.
A3	Individuos influyentes en distintos medios de comunicación envían un mensaje que tergiversa la R.S. ya sea por desconocimiento del tema o por tener intereses que van en distinta dirección. Lo que repercute negativamente en la opinión del ciudadano de a pie respecto bien sea porque minimice la importancia de la R.S. o peor aún, porque la trate en sentido peyorativo y encuentre en su influencia aspectos negativos.

Fuente: Plan Estratégico Alfil Communication Group 2011

De lo anterior se infiere que la empresa tiene fortalezas significativas en función a su competencia. Ya que es una organización dinámica con poca burocracia en sus procesos, lo cual hace que se adapte fácilmente al cambio; así mismo, cuenta con buenos profesionales, identificados con su trabajo y por ende con clientes satisfechos.

De igual manera posee oportunidades con mucho por explotar; dado que los temas de consultoría que ofrece son novedosos y los clientes recomiendan a la empresa, dado que el trato ofrecido es más cálido y

cercano que la competencia. Lamentablemente, la empresa no está sabiendo aprovechar estas oportunidades. Pues podría utilizar sus fortalezas para potenciar sus oportunidades, pero se conforma con el grado de avance que tiene.

Adicionalmente, las debilidades que la empresa tiene actualmente son: poco presupuesto, no tiene imagen ni posicionamiento establecidos a nivel macro en el mercado y cuenta con pocos clientes. Sin embargo, las debilidades que posee pueden ser superadas utilizando los nuevos medios digitales, a una fracción del costo de los medios masivos y con el tipo de llegada a la que la empresa apunta en su Plan Estratégico y Plan de Marketing.

Un punto delicado a tocar es el de las amenazas, pues la empresa tiene una competencia que sabe manejar bien sus influencias y cuenta con más presupuesto. Además, los conflictos sociales que viene viviendo el Perú de un tiempo a ésta parte, afectan de manera directa la percepción del ciudadano respecto a la eficacia de la responsabilidad social y al manejo de la imagen empresarial y gubernamental. Ello implica que las amenazas que posee la empresa son factores externos delicados con la potencialidad de afectar drásticamente a todo el mercado, pues afecta la percepción que tiene el ciudadano de a pie respecto a la temática en cuestión.

Por ende se deduce que, la empresa tiene un activo muy valioso en los profesionales que posee y el conocimiento que ellos manejan, puesto que

les ha valido que, los pocos clientes con los que cuentan, estén satisfechos.

Del mismo modo, dado que manejan temas novedosos y brindan un trato cercano, eso le vale la recomendación de los clientes a terceros. Lamentablemente, este ritmo de crecimiento - junto con el cold-calling - es muy lento.

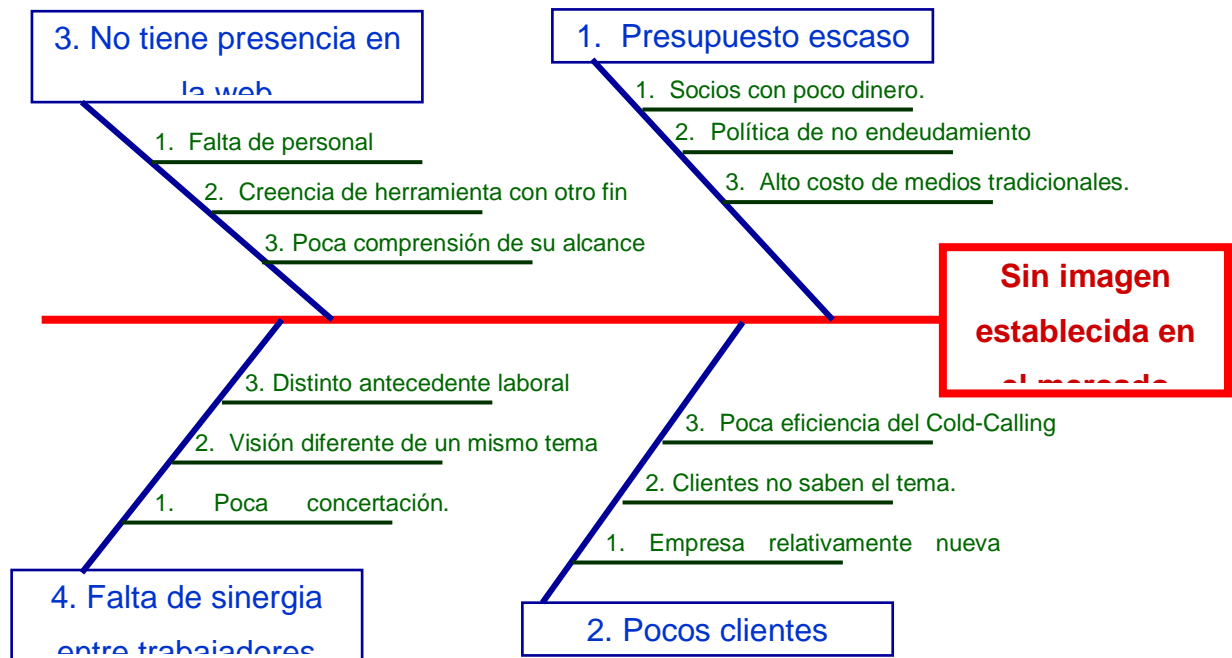
Adicionalmente, el entorno de la responsabilidad social, servicio principal que la empresa brinda está bastante convulsionado últimamente y están saliendo nuevas empresas al mercado, que no necesariamente manejan bien el tema, pero cuentan con más presupuesto para invertir en relaciones públicas y publicidad; que si bien estos medios tradicionales son caros, son sumamente masivos.

Además, dado el escaso presupuesto con el que Alfil Communication Group cuenta, la empresa es poco conocida, lo que repercute en su pobre posicionamiento y el hecho que no tenga imagen establecida en el mercado. Ello da por conclusión el hecho que tenga pocos clientes, pero al tener una política de no endeudamiento, se forma un círculo vicioso en el cual poco presupuesto implica pocos clientes y viceversa. Por ende, es necesaria la implementación de una estrategia de comunicación que aplique herramientas con buen alcance y cobertura, bien segmentadas, con buena llegada a las personas, pero a una fracción de los medios masivos tradicionales.

Por lo tanto, Alfil Communication Group no está llegando a todos los clientes potenciales a los que podría llegar. Porque el marketing que actualmente realiza está enfocado en sus clientes actuales y en un proceso bastante invasivo como es el cold-calling; lo cual hace que la empresa crezca a un ritmo muy lento. La razón de esta situación es el escaso presupuesto con el que la empresa cuenta para campañas publicitarias en los medios masivos y las relaciones públicas. Lo que implicará impulsar la amplitud de mente al interior de la empresa para la utilización de los nuevos medios no tradicionales que sean costeables y cumplan el cometido de generar una buena imagen en el mercado para la empresa. Ya que así tendrá un buen posicionamiento y por ende podrá desarrollar mejor su cartera de clientes.

A continuación se muestra el diagrama de Ishikawa que grafica el problema por el que se encuentra atravesando la empresa en la actualidad:

Cuadro N° 11: Diagrama Ishikawa sobre problemática de la empresa



Fuente: Elaboración propia. Entrevista Gerencia General y Personal - Alfil Communication Group 2012

Como se puede apreciar en el diagrama anteriormente presentado, la empresa no posee una imagen bien establecida en el sector donde se encuentra laborando. Esto significa que, adolece de un posicionamiento claro en el colectivo del rubro al que pertenece. Y por consecuencia, Alfil Communication Group se desarrolla a paso lento.

Puesto que, es difícil que las demás empresas confíen temas tan delicados a una organización relativamente nueva y que no realiza mayores actividades de marketing que las establecidas en el punto 2.2 – cold-calling y recomendaciones de clientes - .

Lo anterior es producto en primer lugar, de un escaso presupuesto con el que se tendrá que lidiar puesto que la empresa tiene una política de no endeudamiento.

En segundo lugar, posee pocos clientes, lo que genera un círculo respecto al escaso presupuesto. En tercer lugar, el hecho de no tener presencia en la web afecta la situación, puesto que parte de la falta de amplitud de visión sobre las personas respecto al verdadero alcance que la web tiene en el mundo de hoy. De ello proviene la falta de una mayor sinergia entre el personal respecto a: cómo la empresa puede alcanzar los objetivos trazados.

Porque las empresas que logran expandirse son, independientemente de sus procesos, las más conocidas. Ya que logran calar en el colectivo social de manera tan profunda, que son recordadas y evocadas a través del tiempo. A este nivel es el que Alfíl Communication Group debe llegar, con una herramienta que no requiera gran presupuesto.

Entonces, por un lado vemos que la publicidad es muy masiva y costosa, y por otro que las relaciones públicas si bien son personalizadas, no están segmentadas y no tienen mucha llegada.

Por lo tanto, el social media marketing es la herramienta que, sin mucho presupuesto, tiene bastante llegada a la gente, está bien segmentada y la forma de llegar a al grupo objetivo es más personalizada que la publicidad. Adicionalmente es una herramienta que goza de gran confianza por parte de los usuarios y tiene una manera de llegar bastante más cercana que los medios tradicionales dado que permiten una retroalimentación instantánea; lo que además de ser un objetivo tratado en el Plan de Marketing, encaja

perfectamente con el modus operandi que posee la empresa actualmente respecto al trato con los clientes.

Además, por la complejidad del tema de los servicios que ofrece la empresa, como la responsabilidad social y la imagen empresarial, es necesario tener a un público un poco más cautivo; que no haga zapping como en la publicidad. Así mismo, se debe contar con un mayor tiempo de exposición de las piezas que un comercial de 30 segundos, o que una nota de prensa con poca segmentación. Por ende, el social media marketing es la mejor alternativa con la que a empresa cuenta; pues se llega de buena manera, a un bajo costo y abarca un gran número de segmentos bien definidos psicográfica y sociográficamente.

2.4 Consecuencias del problema de posicionamiento y manejo de la imagen

Del problema de posicionamiento y manejo de imagen anteriormente mencionado se deriva la siguiente consecuencia para la empresa a nivel general: pocos clientes. Lo cual afecta de manera directa las utilidades potenciales que la empresa podría recibir. Puesto que la relación entre la facturación de la empresa y el número de clientes que posea es directamente proporcional. Es decir, a mayor número clientes, mayor será la cantidad de utilidades percibidas.

Por ende, del diagrama de Ishikawa, donde se menciona que la empresa no tiene una imagen establecida en el mercado, presentado en el punto 2.3, podemos derivar que: los aspectos negativos desarrollados en el

diagrama repercuten; en primer lugar en el personal, pues el hecho de laborar en una empresa que no es reconocida, sin un posicionamiento sólido y una buena imagen en el mercado, no genera una sinergia positiva en el ambiente laboral. Además, la propuesta de solución implica medios y herramientas no tradicionales y por ende es necesario que las personas involucradas en la empresa crean en la propuesta y tengan amplitud de mente al respecto. Sólo así se podrá aplicar la estrategia en toda su magnitud. Pues todos tendrán una sinergia positiva respecto a cómo debe orientarse la estrategia de crecimiento de la empresa.

En segundo lugar y por consecuencia, la ausencia de sinergia no fomenta eficiencia, que es otro de los puntos en los que repercute la problemática. Ya que la empresa no sólo busca tener imagen y posicionamiento, o más clientes sólo por el hecho de tenerlo, sino orientado al plan estratégico y al estilo que posee la empresa, establecido en las formulaciones estratégicas en el punto 2.1.2.

Y en tercer lugar, ya que la eficiencia se encuentra estrechamente ligada con la productividad, la empresa deja de ser productiva en el mercado. Pues al dejar de llegar a todos sus clientes potenciales por el hecho de tener ese alto rechazo en los prospectos – sobre todo con el potencial que posee – la empresa trabaja con el potencial explotado a una capacidad menor a la que podría llegar.

Adicionalmente; en cuarto lugar, el problema establecido tiene consecuencias en el posicionamiento de la empresa, pues éste queda afectado de manera directa al no haber una imagen que le brinde un soporte. Por ende, no existe un estímulo en las personas al escuchar el nombre de la empresa.

Además, todo lo anteriormente mencionado en este apéndice se ve reflejado directamente en el grado de crecimiento que está teniendo la empresa actualmente, que es sumamente bajo. No sólo en un nivel cualitativo (respecto a la imagen y posicionamiento) sino a un nivel cuantitativo (cartera de clientes poco desarrollada).

CAPÍTULO 3. DISEÑO DE LA ESTRATEGIA DE SOCIAL MEDIA MARKETING

3.1 Fundamentos empresariales de la estrategia

En base a lo expuesto en el capítulo anterior se deduce que las deficiencias más notorias que Alfil Communication Group debe enfrentar son las siguientes: bajo presupuesto, sin imagen o posicionamiento y con pocos clientes.

Respecto al bajo presupuesto, es algo con lo que se deberá lidiar porque la empresa tiene una política de no endeudamiento, pues desea basar su crecimiento en base a un aumento real de clientes y no en base a deudas con alguna institución financiera.

En el aspecto de la imagen y posicionamiento, se menciona que no tiene imagen establecida en el mercado lo que quiere decir que, no es que tenga mala imagen y un posicionamiento débil o deficiente, sino que simplemente no cuenta con ellos. Lo que significa que para el público objetivo, Alfil Communication Group – lejos de ser un estímulo negativo – es un estímulo neutro. Por ende no hay que hacer mayores trabajos de reposicionamiento ni cambio de imagen, que hubieran implicado una estrategia aparte, sino algo más adaptable; como crear una imagen desde cero, en el colectivo social masivo.

Adicionalmente, la situación que la empresa se encuentra atravesando respecto al escaso número de clientes, es una consecuencia de la imagen

y posicionamiento nulos que ésta posee. Por lo que, se espera que esta situación se revierta al desarrollarlos.

A continuación se muestra el cruce de variables del análisis FODA de la empresa y las estrategias a las que, por consecuencia, llegó la investigadora en la presente tesis.

Cuadro N° 12: Cruce de variables y estrategias FODA

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1. Organización dinámica que da respuestas rápidas en el entorno. 2. El personal es un activo muy valioso, por su conocimiento y buen manejo de la información 3. Alto nivel de satisfacción por parte de los clientes hacia el trabajo realizado.	1. La empresa no cuenta con un alto nivel presupuestario que haga frente a la competencia. 2. Empresa poco conocida; sin imagen ni posicionamiento establecido en el mercado 3. Cartera de clientes poco desarrollada.
OPORTUNIDADES - O	Estrategias	Estrategias
1. El mercado muestra tendencias crecientes y positivas respecto a la R.S.	F1 - O2: Comunicar al mercado las ventajas que posee la empresa, en cuanto a conocimiento y experiencia.	D1 - O1: Afianzar e institucionalizar los procesos del núcleo de negocio responsables de aportar calidad.
2. Entorno de la R.S. es muy susceptible al cambio.	F2 - O1: Mantener un ambiente laboral agradable para explotar al máximo nuestro potencial en RR.HH.	D2 - O2: Trabajar enfocándose en las ventajas diferenciales de la empresa frente a la competencia.
3. Los clientes del rubro tienen la característica de dar recomendaciones.	F3 - O3: Desarrollar la cartera de clientes en base a las buenas relaciones establecidas.	D3 - O3: Mantener y reforzar el buen trato y la generación de valor en las propuestas realizadas.
AMENAZAS - A	Estrategias	Estrategias
1. Empresas con más presupuesto e imagen establecida están interesándose en entrar al rubro.	F1 - A1: Reforzar el manejo de la información para ofrecer un trabajo ampliamente diferenciado.	D1- A1: Buscar una estrategia de comunicación que con poco presupuesto tenga gran alcance y cobertura.
2. Malas prácticas de R.S. ejecutadas por otras empresas afectan negativamente la percepción del colectivo.	F2 - A2: Fortalecer los lazos entre la empresa y sus actuales clientes, para transmitirles el "reason why".	D3 - A2: Mantener al personal convencido y motivado por factores trascendentales al momento de realizar sus actividades diarias.
3. Individuos influyentes envían un mensaje que tergiversa la R.S.	F3 - A3: Asegurarse que el feedback que los clientes transmiten es el indicado para la empresa, canalizarlo correctamente.	D2 - A3: Manejo exclusivo de la información y el "know-how".

Fuente: Elaboración propia a partir del FODA disponible 2012

De lo anterior podemos inferir que la empresa requiere de manera muy importante la utilización de herramientas de comunicación que sean de bajo costo, con una segmentación adecuada, con una buena cobertura y gran alcance. Para así poder informar de manera asertiva y comunicar al

mercado las ventajas que posee la empresa en diversos aspectos. Pues es una excelente manera de poder diferenciar y valorar el trabajo característico de la empresa frente a sus competidores. Así se fortalecen los vínculos con los clientes y es una buena manera de promoción frente a los nuevos prospectos.

Del mismo modo se requiere promover el hecho que, en la sociedad se traten los temas de responsabilidad social de manera adecuada y no sean tergiversados; por lo que convendría que el personal propio de la empresa – o una persona muy bien capacitada – se encargue de alguna manera de realizar las comunicaciones con el grupo objetivo. Hay que recordar que en el flujo-grama del proceso de cold-calling realizado por la investigadora en base a la entrevista con personal de la empresa; una de las dos mayores razones por las que la empresa era rechazada era por desconocimiento o mala interpretación de las temáticas de los temas de consultoría en cuestión.

Otro de los aspectos fundamentales que aporta una comunicación organizada de manera participativa con el personal que labora en la empresa, es: institucionalizar los procesos que aporten calidad dentro del núcleo de negocio. Ya que, si todos los trabajadores de la empresa conocen bien las ventajas diferenciales, colaboran al momento de armar la comunicación que irá dirigida al grupo objetivo y tienen un ambiente laboral agradable; se sabrá de primera mano cuáles son los procesos y actividades más importantes dentro de la organización. De esta manera se estructura una promoción sólida, de adentro hacia afuera. Porque lo más

relevante de toda actividad no sólo es: el qué se hace o el cómo se hace; lo importante, es tener consciencia del porqué se hace. Así se logra el personal – además de trabajar por los beneficios económicos – trabaje convencido de lo que se encuentra haciendo y sobretodo en base a una motivación trascendental respecto a su rol dentro de la organización.

Las herramientas que formen parte de la estrategia de llegada al público objetivo deben encontrarse segmentadas, ser amigables, poco invasivas y sobre todo deben generar y ser percibidas como de confianza por el grupo objetivo destinatario. Pues así se estará siguiendo la línea del estilo comunicativo trazada en los planes de la empresa. De modo que, además de conservar las buenas relaciones con los actuales clientes, ello se pueda extender hacia nuevos prospectos. Ya que, la estrategia que plantea la propuesta, lejos de ser contraria, busca aportar, propulsar y afianzar el estilo y los objetivos planteados por la organización desde su inicio.

Adicionalmente, se deberá tomar en cuenta el bajo presupuesto del que dispone la empresa y con el que se deberá lidiar por su política de no endeudamiento; por lo que la estrategia a emplear deberá utilizar herramientas que sean sustancialmente más económicas que la publicidad en medios tradicionales o masivos y que posean una segmentación más marcada que las relaciones públicas. Es así, como respecto a las herramientas de la estrategia propuesta, las redes sociales y sistemas web no sólo calzan bien en el aspecto comunicacional de la misma; sino además, en el económico.

Seguidamente, se muestran las matrices EFE y EFI con sus respectivas ponderaciones, que fueron elaboradas por la investigadora base al análisis FODA de la empresa.

Cuadro N° 13: Matriz EFE

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. El mercado muestra tendencias crecientes y positivas respecto a la R.S.	0.15	4	0.6
2. Entorno de la R.S. es muy susceptible al cambio.	0.1	3	0.3
3. Los clientes del rubro tienen la característica de dar recomendaciones.	0.25	4	1
AMENAZAS			
1. Empresas con más presupuesto e imagen establecida están interesándose en entrar al rubro.	0.15	1	0.15
2. Malas prácticas de R.S. ejecutadas por otras empresas afectan negativamente la percepción del colectivo.	0.25	1	0.25
3. Individuos influyentes envían un mensaje que tergiversa la R.S.	0.1	3	0.3
TOTAL =	1		2.6

Fuente: Elaboración propia a partir del FODA disponible 2012

Cuadro N°14: Matriz EFI

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
1. Organización dinámica que da respuestas rápidas en el entorno.	0.10	3	0.3
2. El personal es un activo muy valioso, por su conocimiento y buen manejo de la información	0.25	4	1
3. Alto nivel de satisfacción por parte de los clientes hacia el trabajo realizado.	0.15	4	0.6
DEBILIDADES			
1. La empresa no cuenta con un alto nivel presupuestario que haga frente a la competencia.	0.10	1	0.1
2. Empresa poco conocida; sin imagen ni posicionamiento establecido en el mercado	0.15	2	0.3
3. Cartera de clientes poco desarrollada.	0.25	2	0.5
TOTAL =	1		2.8

Fuente: Elaboración propia a partir del FODA disponible 2012

De acuerdo a lo observado en las matrices EFE y EFI, se puede inferir que la empresa se encuentra atravesando una situación bastante polarizada.

Puesto que, por un lado es poseedora de fortalezas bien cimentadas, con una clara ventaja diferencial y factores difíciles de imitar; lo cual da a sus ventajas sostenibilidad en el tiempo. Adicionalmente, no sólo tiene oportunidades para ser explotadas ampliamente en el corto y largo plazo; sino que además, son oportunidades que convergen con sus fortalezas haciendo que las explote de mejor manera, pues influyen en el entorno como una consecuencia del buen accionar que viene ejecutando la empresa en los aspectos donde está más fuerte.

Así mismo, siendo de 4 la puntuación máxima, la empresa ha obtenido 2.6 en los factores externos – amenazas y oportunidades – donde ya que el mercado es el que los controla, existe una menor dependencia con respecto al accionar de la empresa; por ende, siempre va a seguir teniendo oportunidades para explorar y amenazas a las que prestar atención y disuadir.

Lo que implica que la organización tiene buenas chances para explotar sus oportunidades en base a sus fortalezas y así crecer de manera sostenida y segura en el largo plazo. Lo que deberá hacer entonces es saber jugar sus cartas lo mejor posible para posicionarse en el cuadrante de mercado que más le convenga y que sea más difícil de imitar para la competencia.

Sin embargo, por otro lado la empresa tiene grandes debilidades que en su mayoría serán superadas recién en el largo plazo como: poco presupuesto, poco grado de conocimiento y pocos clientes. Por lo que, deberá tomar todas las provisiones posibles y plantear tácticas a corto plazo que sean coherentes con las estrategias a largo plazo, lo cual va a requerir de mucha paciencia y disciplina por parte de Alfil Communication Group. Adicionalmente, se encuentra con amenazas que no sólo escapan totalmente de su control, sino que además tienen la potencialidad de afectar el mercado dramáticamente. Como el hecho que el entorno de la responsabilidad social esté muy convulsionado últimamente a raíz de sucesos problemáticos desatados sobretodo en el sector de energía y minas; donde se atribuye la falla, entre otras cosas, al desarrollo de planes de una responsabilidad social poco consistente y pobremente ejecutada.

Adicionalmente, la empresa ha obtenido una puntuación de 2.8 en los factores internos; es decir, en tanto en las fortalezas como en las debilidades.

Por consiguiente, la empresa deberá dedicarse a construir una buena imagen en el mercado y posicionarse de manera sólida en él; todo ello mediante una estrategia que contenga herramientas al alcance de su situación, y con buena llegada y segmentación.

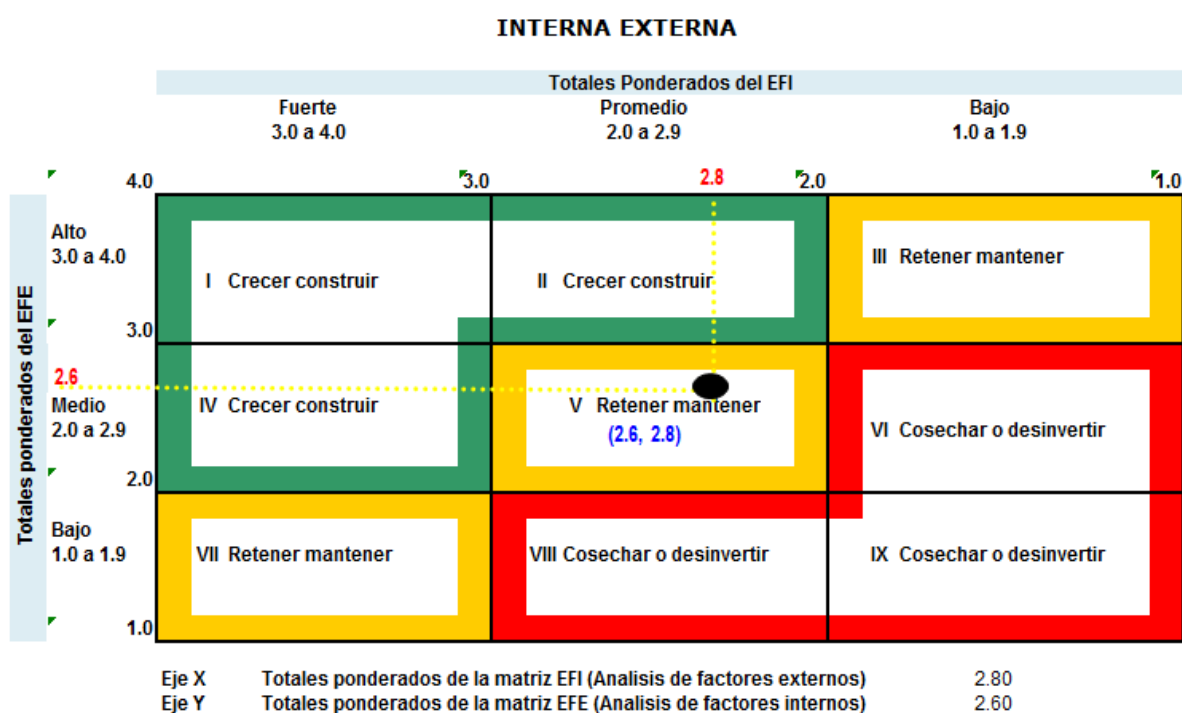
Así podrá; en primer lugar, tener más éxito con el cold-calling y aumentar el número de clientes; en segundo lugar, estar mejor preparado con respecto a la competencia en el rubro donde se encuentra y, en tercer

lugar, hacer un mejor frente a las tergiversaciones de la responsabilidad social que ocurren en el mercado.

A continuación, se muestra la matriz Interna Externa con su respectiva ponderación, la misma que fue elaborada por la investigadora a partir de las matrices EFE y EFI mostradas anteriormente.

Cuadro N°15: Matriz I.E.

Matriz IE



Fuente: Elaboración propia a partir de las matrices EFE y EFI 2012

En base al resultado obtenido por la investigadora en la presente matriz, las dos opciones de estrategias genéricas a seguir de acuerdo a la ubicación de la empresa en el cuadrante central, son dos: penetración de mercado y desarrollo del producto o servicio que la empresa ofrece.

De acuerdo a lo visto en el capítulo 2 de la presente tesis; es decir, dado que la empresa posee un servicio bien desarrollado, que es ampliamente

reconocido por los pocos clientes que posee; la investigadora ha encontrado conveniente utilizar opción de: la estrategia penetración de mercado.

Porque es de lo que actualmente la empresa adolece; pues, las únicas actividades de marketing que ésta realiza son: el cold-calling y el establecimiento de buenas relaciones con sus clientes. Por lo tanto, como se analizó en el FODA presentado, la empresa no está creciendo.

A continuación se presenta una tabla con la ponderación de opciones estratégicas a seguir sobre la base del problema identificado; así como, el puntaje respectivo obtenido en cada una de ellas en base a los criterios seleccionados.

Las cuatro actividades de solución se definen de la siguiente manera:

- Fuerza de ventas: Implantar en la empresa un área dedicada exclusivamente a realizar las llamadas de cold-calling, conseguir las citas y lograr los contratos. De modo que su finalidad sea conseguirle nuevas cuentas a la empresa.
- Continuar cold-calling actual: Considera la opción de no hacer nada al respecto. Es decir continuar con las actividades promocionales de la empresa detalladas en el capítulo 2 de la presente tesis.
- Social Media Marketing: Opción estratégica que busca por un lado, generar la necesidad en el mercado respecto a los temas de asesoría que brinda Alfil C.G.; y por otro lado, resaltar a la empresa como la principal opción de solución.

- Fusión Externa: Que Alfíl Communication Group sea absorbida por una empresa más grande o que forme un Joint-Venture con alguna otra empresa de buen prestigio; o en su defecto que busque la franquicia o representación de algún consorcio o conglomerado internacional.

Los cinco criterios que componen la efectividad de la estrategia guardan el significado que se muestra a continuación:

- Costo – beneficio de la implementación de la estrategia: Está enfocado al aspecto de la rentabilidad en la propuesta. Es decir, qué tanta injerencia posee en el retorno de inversión que la empresa recibirá.
- Nivel de precisión de enfoque con el que cuenta la estrategia: Está dirigido al nivel de segmentación de los distintos grupos objetivos y perfiles de las personas a quienes está dirigida la estrategia.
- Rango de acción que las herramientas de la estrategia permiten abarcar: Toda estrategia posee herramientas que le permiten generar tácticas y ser eficiente en sus operaciones. Este criterio trata sobre la versatilidad, alcance y cobertura de la estrategia.
- Calidad del feedback que la estrategia proporciona a la empresa: Criterio enfocado en la retroalimentación que la empresa obtiene, ya sea esta positiva o negativa; por parte de su grupo objetivo. Es decir, qué tan exacta es.
- Repercusión en el posicionamiento e imagen empresarial generada por la estrategia: Dado que, en base a la problemática analizada en

el segundo capítulo, la finalidad de la estrategia es generar una buena imagen y posicionamiento sólido en el mercado; este criterio se enfoca en qué tanto puede hacer, efectivamente, la estrategia por la empresa.

Cuadro N°16: Ponderación – Opciones Estrategia de solución

Criterio	Peso Estratégico	OPCIONES DE ESTRATEGIAS							
		Fuerza de Ventas		Continuar Cold-Calling actual		Social Media Marketing		Fusión Externa	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
1) Costo - beneficio de implementación de la estrategia.	25%	6	1.5	8	2	7	1.75	8	2
2) Nivel de precisión de enfoque con el que cuenta la estrategia	15%	7	1.05	3	0.45	8	1.2	4	0.6
3) Rango de acción que las herramientas de la estrategia permiten abarcar	19%	5	0.95	4	0.76	9	1.71	5	0.95
4) Calidad del feedback que la estrategia proporciona a la empresa.	18%	8	1.44	3	0.54	7	1.26	2	0.36
5) Repercusión en el posicionamiento e imagen empresarial generada por la estrategia.	23%	6	1.38	7	1.61	8	1.84	6	1.38
TOTAL:	100%		6.32		5.36		7.76		5.29

Fuente: Elaboración Propia 2013

Antes de elegir la propuesta de Social Media Marketing se ponderaron 4 alternativas de solución para el problema que enfrenta la empresa. Cada una de estas alternativas fue analizada conforme a 5 criterios necesarios que la estrategia en la propuesta de solución debía tener. Así, se repartió el 100% en la ponderación porcentual de cada opción – de acuerdo a qué tan influyente era aquel aspecto en las necesidades de la empresa – y se multiplicó por la calificación obtenida del 1 al 10, siendo 1 la más baja y 10 la óptima. Finalmente la sumatoria de resultados de cada criterio quedó establecida como el puntaje final de cada opción.

Como se puede apreciar, la opción a seguir más indicada de acuerdo a las necesidades que la empresa atraviesa actualmente es la estrategia de

Social Media Marketing. Porque, todos los criterios se encuentran muy bien equilibrados entre sí; además responde eficazmente no sólo en la calificación brindada, sino al análisis FODA de la empresa y las demás matrices que devienen de éste.

Del mismo modo, la validación del criterio: costo – beneficio de la implementación de la estrategia, se encuentra fundamentada por la disgregación del proceso de cold – calling, a los que cada opción ha sido sometida. Y los conceptos económicos de los factores en la curva de demanda considerando los factores que inciden en el escenario (Ver Anexo 3, página 219).

Adicionalmente, las variables de los Key Performance Indicators para tomar en cuenta la eficacia de la opción elegida y la eficiencia con la que cumple los objetivos planteados son: el incremento de citas logradas en el proceso de cold-calling de 20% a 80%; puesto que es la primera valla que enfrenta la empresa, ya que el rechazo viene sobre todo porque no es conocida. Así mismo, la segunda variable es el aumento de contratos firmados con la empresa de 55% a 75%. Ya que, la finalidad de toda estrategia es brindar rentabilidad para la empresa. Por ende, el ratio de: contrato logrado por cantidad de llamadas, debe incrementarse gracias a la solución implantada; de 11% que es el resultado en la actualidad a 60% que es el resultado esperado.

Además, dentro del proceso de toma de decisiones por el que pasa una compañía promedio para decidir si contrata o no los servicios de otra empresa, Alfil Communication Group es recién considerada a partir de la cuarta etapa. Sin embargo esta aparición podría ser más protagónica e

incluso adelantarse a la primera etapa con la estrategia de Social Media Marketing.

Puesto que, la mencionada estrategia busca cubrir dos flancos. Por un lado generar la necesidad en el entorno, respecto a los temas de asesoría que brinda Alfil C.G. y su relevancia y utilidad para las compañías; y por otro lado, resaltar a la empresa y presentarla como la principal y mejor opción de solución a tomar en cuenta para tal fin por las distintas compañías en el mercado.

En seguida, se presenta el proceso de toma de decisiones por el que una compañía promedio pasa para contratar los servicios de Alfil C.G. en materia de Responsabilidad Social.

Cuadro N°17: Proceso – Toma de decisiones empresariales



Fuente: Plan de Marketing 2011

De acuerdo a todo lo anteriormente expuesto, se ha elaborado la propuesta de la presente tesis. Ella engloba la realización de una estrategia de social media marketing enfocada en el largo plazo, que durará los años de vida que tenga la empresa. Por ende, la propuesta captura las formulaciones estratégicas de la empresa y su filosofía, descrita en el Plan Estratégico; así como, el estilo de comunicación y forma de llegar a los clientes que estipula el Plan de Marketing.

En consecuencia, la estrategia es consistente, abarca varios aspectos y busca conservarse equilibrada en el tiempo; pero, es al mismo tiempo flexible, para adecuarse a las diversas situaciones que la empresa enfrente en el futuro. Además, una vez que se encuentre bien cimentada en el mercado, podrán hacerse campañas de comunicación en base a ella.

Así, la estrategia de social media marketing busca penetrar el mercado de servicios de asesoría en temas de Responsabilidad Social y de Imagen Empresarial.

De esta manera, al poner los temas en boca del grupo objetivo segmentado por la empresa, se busca generar la necesidad de ellos por parte del target group. Y por otro lado, presentando a la empresa como alternativa de solución, se realiza una canalización de necesidades hacia la empresa, encajando perfectamente uno con otro.

Por ende, se estará penetrando el rubro de mercado al que la empresa pertenece, poniendo a la organización en la palestra como una opción

válida, con orientaciones sumamente estratégicas y rompiendo paradigmas; autenticándose así, con proposiciones vigentes respecto a temas de vanguardia. Mediante esta penetración de mercado, la empresa adquirirá una buena imagen en el colectivo del grupo objetivo al cual se dirige. Lo que conducirá a un posicionamiento sólido en el mercado. Por consiguiente, la empresa obtendrá un desarrollo en su cartera de clientes y podrá ser más rentable al expandirse en el rubro donde se encuentra.

De esta manera, se está articulando las formulaciones estratégicas de la empresa, con toda la situación problemática actual descrita en el capítulo 2 y con la estrategia de social media marketing que será descrita y explicada a profundidad en el presente capítulo.

3.2 Mercado objetivo

De acuerdo a la Oficina Económica y Comercial de la embajada de España en Lima, el tamaño del mercado actual de consultorías en Responsabilidad Social por facturación es de S/.1'800,000.00³¹. Adicionalmente, en Perú el número de empresas medianas es de 11000 y las pequeñas son 50000; lo que arroja una sumatoria de 61000 empresas objetivo. Por lo tanto el mercado objetivo empresarial al que se dirige la estrategia de Alfil Communication Group representa el 1.87% del universo total de empresas en el país³². Cabe resaltar que de ese pequeño

³¹ Cfr. Oficina económica y comercial de la embajada de España en Lima: 2012

³² Cfr. JCValda.wordpress.com: 2011

porcentaje, la empresa va a dirigir sus esfuerzos de comunicación con miras a lograr contratos, al 18% de este universo (de 1.87% anteriormente detallado) por razones de capacidad instalada. Ya que Alfil C.G. es una empresa pequeña.

Seguidamente se presenta el perfil de la empresa modelo a la que apunta la estrategia de S.M.M:

- Alfil C.G. es una empresa que brinda asesorías principalmente en Responsabilidad Social. Por principio, la Responsabilidad Social es un modelo de gestión aplicable a cualquier tipo de organización. Sin embargo, Alfil C.G. es consciente que el servicio que brinda es del tipo normal/superior y esto quiere decir que la demanda es directamente proporcional al aumento de ingresos en la compañía.
- Por ello, se busca como target group a instituciones de naturaleza pública o privada, y de tamaño mediano o pequeño. Es decir, compañías se encuentren fuera de la mira de las grandes empresas consultoras. Y que valoren el trato cercano y cálido que brinda Alfil C.G., a todos sus clientes por igual.
- Lo que sí es de suma relevancia, por el tipo de servicio que brinda Alfil C.G., es el hecho que se encuentren generando un buen nivel de utilidades y posean amplios márgenes de rentabilidad y potencial de crecimiento.
- Así mismo, otra característica fundamental para el perfil de la empresa tipo es el hecho que; ya sea que se encuentren ejecutando o no, algún programa de responsabilidad social, que tengan el conocimiento de su existencia o se sientan atraídas hacia el tema. Es decir, trabajar con

empresas que hayan notado o corroborado (gracias al Blog y redes sociales de la empresa empresas o por otro medio como Perú 2021) que tienen la necesidad de establecer un Programa de Responsabilidad Social Institucional o Comunitario.

Actualmente en el Perú, las motivaciones que impulsan a una empresa para aplicar un programa de responsabilidad social con sus grupos de interés están relacionadas con la imagen y el prestigio que la empresa busca proyectar en el mercado donde se desenvuelve. Y así, volverse más atractiva con su grupo objetivo y lograr en el corto plazo un incremento en sus ganancias (ya sea por aumento de inversiones o por más ventas). Todo ello, muy aparte del concepto de responsabilidad social per sé. Por ende, parte de la tarea de Alfil C.G. es concientizar a su grupo objetivo sobre la correcta aplicación de la responsabilidad social y orientarlo hacia la generación de valor sostenido y a largo plazo para la compañía.

En cuanto a las redes sociales, los aspectos de interés más importantes a tomar en cuenta para construir la estructura del negocio son: los competidores, el entusiasmo, sus detractores, nuestros proveedores y los socios de la empresa.³³ Otro punto crucial del social media marketing, respecto a los grupos objetivos y la segmentación, es que la empresa debe saber labrarse su audiencia.

³³ Cfr. Capítulo 1; pág. 22

Debido a la temática que la empresa va a tratar – descrita el punto 3.2.1 - , se ha determinado que toda parte de social media, gire en torno a la página web empresarial y al blog utilizando WordPress.

Un ejemplo del perfil de empresas son las compañías mostradas a continuación. El listado siguiente es un extracto de la Guía Senior publicada en la web sobre el Top 1000 de empresas en el Perú.

- 1818 S.A.C.
- 3M Perú S.A.
- A&R Inmobiliaria Contratistas S.A.
- Abbott Perú S.A.
- Cerámica San Lorenzo S.A.C.
- Casinelli S.A.C
- Administradora Clínica Ricardo Palma
- Administradora Jockey Plaza
- Boticas & Salud S.A.
- Avinka S.A.
- Artesco S.A.
- Arcor S.A.
- Anypsa S.A.
- Centauro Grifos S.R.L.
- Cementos Lima S.A.
- Industrias Electro Químicas S.A.
- Industrial Textil Aquario S.A.
- Ransa Comercial S.A.
- Resinplast S.A.
- Jorvex S.A.

Otro ejemplo del perfil de empresas son las compañías registradas en la organización Perú 2021 que busca incentivar las acciones de empresas socialmente responsables. A continuación se muestra un listado de las empresas miembros.

Cuadro N°18: Patronato Perú 2021:



Fuente: www.perú2021.org

A continuación se muestra la realidad de lo que está ocurriendo en las redes sociales de la empresa, creadas especialmente por la investigadora (previa autorización) con fines académicos.

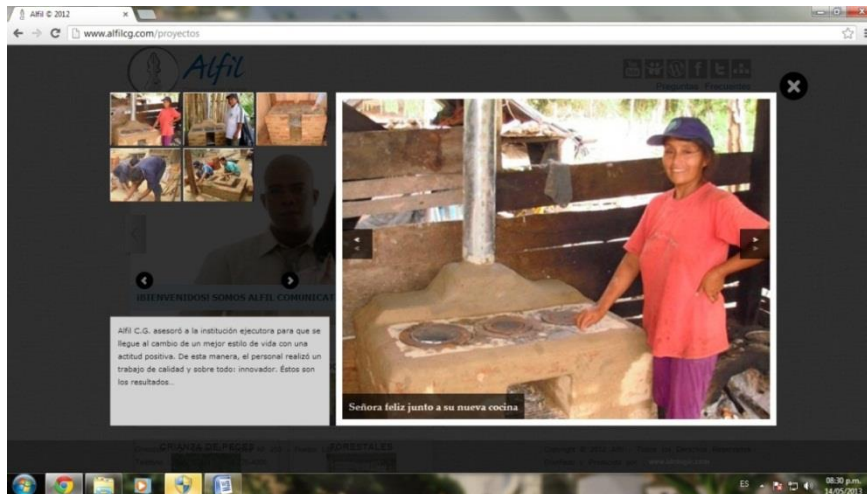
En el primer cuadro se ve un pequeño listado de las organizaciones que se encuentran siguiendo a la empresa Alfil Comuncation Group. En el segundo cuadro se muestra una cocina mejorada que corresponde a uno de los proyectos de la empresa que se viene ejecutando con éxito en las comunidades del Alto Huallaga.

Cuadro N°19: Seguidores de Alfil C.G. en Twitter



Fuente: www.twitter.com

Cuadro N°20: Proyecto de asesoría Cocinas ecosaludables – Alfil C.G.



Fuente: www.alfilcg.com

Por consecuencia, se puede apreciar la relación directa entre un posible prospecto y uno de los proyectos de la empresa. Se puede deducir que, Lo que busca la estrategia de Social Media Marketing es unir ambas gráficas. Y así lograr (por ejemplo) que la empresa resaltada en el rectángulo rojo (Infercocinas) posea un programa de responsabilidad social orientado a las

cocinas ecosaludables. Logrando así un proceso de cold-calling que fluya correcta y efectivamente

Lo anterior se asevera por la explicación de las cuatro instancias del scouting a una empresa en internet descritas a continuación, porque Alfil C.G. no busca cantidad, sino calidad en su trabajo.

Por lo tanto, a continuación se presenta el proceso mediante el cual se realizará la selección de clientes. Así como, la descripción de la segmentación del grupo objetivo más resaltante y al cual la estrategia de social media marketing apuntará, a través de sus canales de comunicación en la web y las herramientas disponibles para ello.

- Search Twitter y Búsqueda avanzada de Google permiten al Community Manager saber si el tema es interesante y se está hablando de él. Así se eligen los temas sabiamente.
- El Community Manager realiza un scouting de las empresas target en la red y las sigue esperando una respuesta positiva, que es el hecho que la empresa siga de vuelta a Alfil C.G. para poder entablar una relación positiva con ellas. Para ello, se postea contenido de calidad. Se puede iniciar con las empresas registradas en Perú 2021, una organización que incentiva las prácticas socialmente responsables de las empresas.
- Redes sociales especializadas como LinkedIn, le permite saber al Community Manager cuáles son los miembros clave de cada empresa. Para poder seguirlos también y entablar una relación con ellos.

- De modo que cuando se realiza el proceso de cold-calling ya se sabe a quién llamar. Así, las probabilidades que los ejecutivos de Alfil C.G. obtengan la cita y la firma de un posterior contrato, aumentan considerablemente.

Como se analizó en el capítulo 1, Dan Zarrella, describe y clasifica a los grupos de usuarios con más influencia en las redes sociales. Los contenidos de social media de la empresa sobre la responsabilidad social buscan alcanzar a dos de ellos a fin de potenciar la presencia de la empresa en la web y llegar con más contundencia al grupo objetivo empresarial ya mencionado. Unos son los linkerati, que son individuos poseedores de blogs donde establecen vínculos con el contenido que encuentren interesante; lo cual es conveniente pues fomentan la difusión del contenido. Los otros se llaman Power users, usuarios que tienden a usar mucho una determinada red social, razón por la que cuentan con cientos de amigos que van a votar por casi todas las historias que presenten – ya sea por la calidad, consistencia o longevidad de los posts - lo que significa que su contenido tiene más probabilidades de convertirse en popular que el contenido publicado por un usuario desconocido.³⁴ Lo cual ayuda a lograr el contenido orgánico y la viralidad.

Lo anteriormente mencionado, en lo que a los distintos tipos usuarios y líderes de opinión con influencia en el grupo objetivo se refiere; sucede porque en las redes sociales los usuarios tienden a creer más en los

³⁴ Cfr. Capítulo 1; pág. 24

contenidos publicados por otros usuarios respecto a una marca, que a los contenidos que la marca escribe sobre sí misma. Lo que implica aprovechar los buenos comentarios publicados por los usuarios o clientes, pues se traducirá en una excelente promoción para la empresa, ya que vendrá acompañada de un importante nivel de credibilidad por parte de empresas que deseen trabajar con Alfil C.G.³⁵

Dado el contenido, para potenciar el mensaje e imagen a la que apunta la empresa Alfil Communication Group se buscará conectar con el sector influyente – descrito en el punto 1.2 -. Puesto que, debido los temas que la empresa va a tratar, el grupo objetivo al que va dirigido debe contar con las siguientes características: un grado de compromiso e iniciativa de cambio social, una opinión consistente en el tiempo que les brinde credibilidad. Así como, ser personas accesibles y comunicativas. En consecuencia, el grupo objetivo que encaja con lo anteriormente expuesto son las empresas influyentes.

Por otro lado, en el flujo-grama de la actividad del cold-calling ubicado en el punto 2.2, se determinó que la razón por la que los prospectos no aceptan la propuesta de la empresa es por desconocimiento de la empresa misma y sobre todo por desconocimiento de las actividades que ésta realiza, como la responsabilidad social.³⁶ Por ende, la estrategia de social media marketing que aplicará la empresa Alfil Communication Group, está orientada a 4 grupos objetivos, los cuales han sido segmentados de acuerdo al grado

³⁵ Cfr. Capítulo 1; pág. 26

³⁶ Cfr. Capítulo 2; pág. 77 y 78

de información y conocimiento que tengan con relación a la responsabilidad social, pues todos ellos, lejos de tener una actitud peyorativa, comparten una actitud positiva o neutral respecto al tema en cuestión.

Para encontrar las personas a fines con nuestro tema se usarán los buscadores de las distintas plataformas en donde nuestra empresa se encuentre.³⁷ Estos segmentos han sido llamados: los conocedores, los interesados, los confundidos y los desinformados; a continuación se dará la descripción respectiva de cada uno de ellos.

- El grupo objetivo de las conocedoras, está compuesto por compañías que ya conocen por experiencia previa de qué trata la responsabilidad social, pues ya la están aplicando en el Perú, en base a los grupos de interés que afecten. Son empresas que tienen cierto dominio del tema y están siempre interesadas en saber y conocer un poco más, puesto que les es útil por el trabajo que realizan.
- El grupo objetivo de las interesadas consiste en empresas que estén interesadas en aplicar la responsabilidad social. Es decir, saben del tema a nivel teórico pues nunca lo han aplicado, pero están muy interesadas en poder hacerlo. Así mismo, además de lo que puedan conocer del tema, están deseosas de contar con mayores conocimientos al respecto. Empresas que tienen la capacidad de aplicar la responsabilidad social, pero aún no lo hacen.

³⁷ Cfr. Capítulo 1; pág. 51

- El grupo objetivo de las confundidas, está compuesto por empresas que tienen una idea errada sobre lo que trata la responsabilidad social. Ya sea por una mala o escasa información previa que han recibido, lo cual generó que hayan tergiversado el tema. Poseen una actitud de intriga al respecto, pues les gustaría aclarar sus ideas sobre la responsabilidad social y aún no tienen cómo hacerlo.
- El grupo objetivo de las desinformadas consiste en empresas que no conocen en absoluto de qué se trata la responsabilidad social. Bien sea, porque nunca han tenido la oportunidad de escuchar de ella o porque piensan que los temas que ocurren en la sociedad no repercuten en ellos y por lo tanto no muestran mayor atención al respecto. Tienen una actitud neutral respecto a la responsabilidad social.³⁸

Se ha determinado interactuar de manera secundaria con los desinformados y con los conocedores. Por lo tanto, en base a lo anteriormente expuesto la estrategia de social media marketing se enfocará en lograr engagement principalmente con los segmentos interesados y confundidos. Dado que los primeros aún no lo están utilizando y es una oportunidad para la empresa de asesorarlos, y los segundos ya tienen una idea al respecto y es sólo cuestión de saber orientarla correctamente.

³⁸ Crf. Plan de Marketing Alfil Communication Group 2011

3.3 Estrategia de generación de contenido

Dado que se manejará un único segmento de clientes establecido en base al perfil de empresa cliente detallado en el acápite 3.2; la estrategia de contenidos que se utilizará será en base al posicionamiento y las demás formulaciones estratégicas de la empresa.

Ya que, de acuerdo a lo estipulado en el acápite 3.2, el mercado objetivo de Alfil C.G. son empresas medianas o pequeñas, con alta rentabilidad y que conocen o tienen una idea de lo que trata la responsabilidad social comunitaria. La estrategia de generación de contenido será lograr que aquellas empresas y sus ejecutivos tomen conciencia de la necesidad que impera en sus organizaciones para llevar a cabo un programa de responsabilidad social. Y, mediante las diversas herramientas detalladas en el acápite 3.4.1, generar la motivación requerida para satisfacer esa necesidad de la organización.

Adicionalmente, en el entorno de la presentación de todo el contenido y mediante la integración de diversas herramientas, se apuntará a que la empresa objetivo conceptualice la idea que Alfil C.G. brinda soluciones creativas y sostenibles en materia de responsabilidad social; aportando a la generación de valor para el cliente, lo que repercutirá favorablemente en sus utilidades.

Por ende, se conectará cualquier tema (actualidad, política, organizacional, ocio, etc.) con la responsabilidad social. Y de ahí relacionarlo con el hecho

de que objetivo de toda empresa es generar valor, para poder gozar consecuentemente, con mayores utilidades.

Adicionalmente, la estrategia de generación de contenido comprende tres aspectos fundamentales, la forma como se presentará el contenido y el fondo del mismo; así como, la aceptabilidad por parte de los usuarios respecto al contenido posteado. Dado que, la promoción puede llevar a los usuarios al blog, pero es el contenido útil e interesante el que hace que se queden.

Por un lado, se ha determinado que de acuerdo a las características y necesidades de la empresa, las historias irán en forma de: listas, artículos de opinión, vídeos y fotos, así como comentarios sobre noticias ya existentes que sean relevantes y estén relacionadas con los temas de la empresa. Adicionalmente, la empresa planteará la historia de acuerdo a la plataforma de la red social donde se está, ajustándose a la forma, tamaño y estilo de cada una.

Por otro lado, en cuanto al aspecto de fondo; para ser eficientes y eficaces con el contenido generado se ponderarán las variables de información de calidad con información oportuna. Para así poder llevar a nuestros grupos objetivos información verás en el momento justo. Se ha determinado que el número de artículos semanales que lanzará la empresa en los Blogs será de 2 artículos por semana; uno los días lunes al inicio de la semana, y el otro los días jueves para cerrar la semana. Como política establecida por la empresa respecto al social media marketing, si hay muchas preguntas o

comentarios sobre un mismo tema se elaborará un artículo respecto al tema en cuestión.

Como mencionó Vaynerchuk en el capítulo 1, se buscará generar contenido de calidad a partir del conocimiento y pasión que se tiene sobre el tema de responsabilidad social generando la sinergia de los pilares de producto y contenido. Además de ser auténtico y leal con sus principios, y ser percibido como tal por la audiencia

Adicionalmente, todos los temas a tratar siempre deberán pasar primero por los filtros de búsqueda de Twitter y Google, que además son gratuitos y sin necesidad de suscripción alguna. Donde se analizará, entre otras cosas: cuántas personas están hablando de los temas, dónde están y quiénes son; para asegurarse que a la gente verdaderamente le interesa hablar de los temas propuestos y que se va a generar engage y contenido orgánico en la comunidad. A continuación se presentan los gráficos con la información obtenido del research realizado en los buscadores de Twitter y Google.

Cuadro N° 21: Google.com – tema RS webs

Búsqueda Cerca de 1,290,000 resultados (0.18 segundos)

<p>Web</p> <p>Imágenes</p> <p>Videos</p> <p>Noticias</p> <p>Libros</p> <p>Blogs</p> <p>Discusión</p> <p>Aplicaciones</p> <p>Menos</p>	<p>Anuncios relacionados con responsabilidad social ... ¿Por qué estos anuncios?</p> <p>Responsabilidad Social - Proyectos de RSC en tu empresa www.cesal.org/ ¡Juntos por el Desarrollo!</p> <p>Responsabilidad Social sellocomerciojusto.org www.sellocomerciojusto.org/Social Comercio justo Tu herramienta</p> <p>Responsabilidad Social En El Peru - Ensayos - Luisfabrizio www.buenastareas.com > Inicio > Temas Variados ★★★★★ 2 votos 9 Sep 2010 – Pontificia Universidad Católica del Perú - Cabe mencionar que estas empresas a través de un Comité de Responsabilidad Social se ...</p>
<p>La web</p> <p>Páginas en español</p> <p>Páginas de Perú</p> <p>Páginas extranjeras traducidas</p>	<p>Responsabilidad Social en el Perú unperuresponsable.blogspot.com/ hace 6 días – Responsabilidad Social en el Perú. Un nuevo medio para hablar sobre las nuevas prácticas de Responsabilidad social en instituciones y/o ...</p> <p>LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL PERÚ- Por Wilfredo Pérez ... espiritualidadycomunicacion.blogia.com/.../031903-la-responsabilida... 19 Mar 2012 – Dentro de este contexto, es interesante la aseveración de Georgina Nuñez R. expuesta en su ensayo "La responsabilidad social corporativa ...</p>
<p>De cualquier fecha</p> <p>Última hora</p> <p>Últimas 24 horas</p> <p>Última semana</p> <p>Último mes</p> <p>Último año</p> <p>Personalizar...</p>	<p>¿Qué es Responsabilidad Social Empresarial? - Perú 2021 www.peru2021.org/ /77-iqu-responsabilidad-social-empresarial.ht... Qué es Responsabilidad Social Empresarial? Es una forma ética de gestión que implica la inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés ...</p>
<p>Todos los resultados</p> <p>Sitios con imágenes</p> <p>Búsquedas relacionadas</p> <p>Diccionario</p> <p>Palabra por palabra</p>	<p>ISO 26000 - Comite Perú www.iso26000peru.org/ SOBRE RESPONSABILIDAD SOCIAL. La Organización Internacional para la Normalización, ISO, ha decidido emprender el desarrollo de una Norma ...</p> <p>Juan Manuel Arribas: "La responsabilidad social en Perú es un - GEC</p>

Fuente: Google 2012

Cuadro N° 22: Google.com – tema RS blogs

Búsqueda Cerca de 132,000 resultados (0.20 segundos)

<p>Web</p> <p>Imágenes</p> <p>Videos</p> <p>Noticias</p> <p>Libros</p> <p>Blogs</p> <p>Discusión</p> <p>Aplicaciones</p> <p>Menos</p>	<p>Páginas de Perú X</p> <p>Páginas principales de blog de responsabilidad social en el peru</p> <p>PUCP Dirección Académica de Responsabilidad Social dars.pucp.edu.pe/ La Dirección Académica de Responsabilidad Social (DARS) es la instancia de la Pontificia Universidad Católica del ...</p> <p>RSE PERÚ - Noticias sobre Responsabilidad Social Empresarial en ... rse.pe/ Información y noticias de Responsabilidad Social y Ambiental en el Perú.</p>
<p>La web</p> <p>Páginas en español</p> <p>Páginas de Perú</p>	<p>Responsabilidad Social y Ambiental en Agility Logistics Perú ... logistica360.pe/ Hace 20 horas por logistica360 ag1 Responsabilidad Social y Ambiental en Agility Logistics Perú. Responsabilidad Social y Ambiental en Agility Logistics Perú. Agility Peru celebró el "Día de La Tierra" iniciando su primer proyecto de responsabilidad social ...</p>
<p>Publicaciones</p> <p>Páginas de inicio</p>	<p>Marca Perú está presente en Bélgica e Indonesia rse.pe/ Hace 23 horas por Ana Monzon NOSOTROS · EDICIÓN IMPRESA · REPORTES SOSTENIBILIDAD · VIDEOS · RSE PERÚ – Noticias sobre Responsabilidad Social Empresarial en el Perú · Marca Perú está presente en Bélgica e Indonesia · ESTAPILLAS, Marca Perú ... Más resultados de RSE PERÚ · Noticias sobre Responsabilidad ...</p>
<p>De cualquier fecha</p> <p>Últimos 10 minutos</p> <p>Última hora</p> <p>Últimas 24 horas</p> <p>Última semana</p> <p>Último mes</p> <p>Último año</p> <p>Personalizar...</p>	<p>La responsabilidad social empresarial en el entorno nacional - ESAN www.esan.edu.pe/conexion/ hace 3 días por Lydia Arbaiza La existencia de un número cada vez mayor de convenios y directivas mundiales sobre la responsabilidad social empresarial (RSE), así como el reconocimiento generalizado de esta cuestión por parte de los países más ... Más resultados de Conexión ESAN</p>
<p>Ordenar por relevancia</p> <p>Ordenar por fecha</p>	<p>Biocarburantes - MINERÍA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL</p>

Fuente: Google 2012

Se puede apreciar la diferencia de resultados entre los cuadros 16 y 17. Puesto que los primeros se refieren a páginas web y los segundos a blogs generados por instituciones o usuarios. Así es muy fácil segmentar el perfil de usuario que la empresa busca, para hacer las búsquedas más exactas.

Un aspecto fundamental para el éxito del social media marketing desarrollado en el primer capítulo y que la empresa Alfil Communication Group busca aplicar; es el hecho de no hacer hincapié en el aspecto comercial de la historia.

Pues los usuarios de la web son muy sensibles respecto a los contenidos emitidos por empresas; les molesta el sentirse usados por alguna empresa o que les intenten vender algún tema comercial ya que para ellos la web es un lugar de distensión, además por lo general saben identificar el material institucional.³⁹

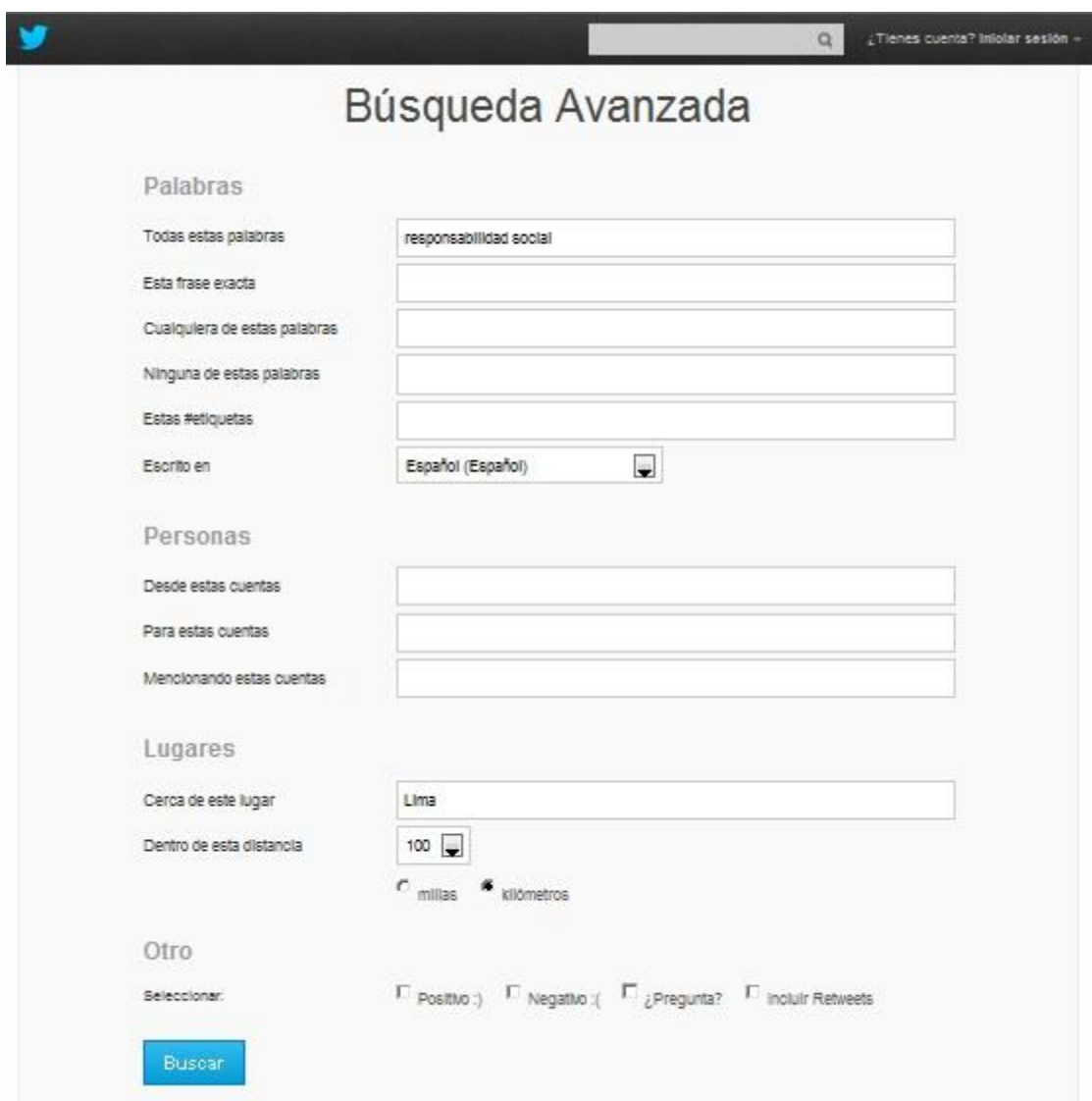
Cuadro N° 23: Search Twitter - entrada



Fuente: Search.Twitter.com 2012

³⁹ Cfr. Capítulo 1; pág. 29

Cuadro N° 24: Search Twitter – búsqueda avanzada



The image shows the Twitter Advanced Search interface. At the top, there is a search bar and a link to log in. The main heading is "Búsqueda Avanzada". The interface is divided into several sections:

- Palabras:** Includes radio buttons for "Todas estas palabras", "Esta frase exacta", "Cualquiera de estas palabras", and "Ninguna de estas palabras". There are four text input fields. The first field contains "responsabilidad social". There is also a radio button for "Estas #etiquetas" and a dropdown menu for "Escrito en" set to "Español (Español)".
- Personas:** Includes radio buttons for "Desde estas cuentas", "Para estas cuentas", and "Mencionando estas cuentas". There are three text input fields.
- Lugares:** Includes radio buttons for "Cerca de este lugar" and "Dentro de esta distancia". The "Cerca de este lugar" field contains "Lima". The "Dentro de esta distancia" field contains "100" and a dropdown menu. Below these are radio buttons for "millas" and "kilómetros".
- Otro:** Includes a "Seleccionar:" label and four checkboxes: "Positivo :)", "Negativo :(", "¿Pregunta?", and "Incluir Retweets".

At the bottom left, there is a blue "Buscar" button.

Fuente: search.twitter.com 2012

Del mismo modo, en los cuadros 20 y 21 se puede apreciar una clara diferencia; en el cuadro 20 encontramos opciones que brindan búsquedas generales, versus el cuadro 21 que da búsquedas más exactas y segmentadas, puesto que, se puede buscar el tema como un tópico de tendencia o como algún usuario que ha elegido como apodo en Twitter llevar el nombre del tema en cuestión. Del mismo modo la búsqueda también posee filtros por localización geográfica y por encontrarse en cierto radio de distancia. Adicionalmente, se puede ir un poco más allá en las

búsquedas porque Twitter brinda la opción del tono del comentario, si es positivo, negativo, si fue hecho como pregunta y si tiene retweets y cuáles fueron éstos.

Por ende, es una búsqueda fácil y amigable con el usuario, con muchas opciones de filtrado y accesible a cualquier persona en la red, pues no es necesario estar registrado como usuario en Twitter para tener acceso a ella.

Actualmente, si bien la empresa Alfil Communication Group no es conocida más allá de sus clientes, el tema de responsabilidad social sí tiene llegada entre los usuarios e instituciones del Perú. Pues puede que no conozcan bien de qué se trata, pero ello no implica que su interés respecto al tema no se despierte al mentarlo.

Del mismo modo, se realizará un mapeo de influenciadores; mediante nuestro aporte en otros blogs con temas relacionados al nuestro y se citarán sus artículos relevantes en el blog de la empresa, para luego poder invitar a los autores a participar en nuestro blog. Ya que, iniciando proactivamente las conversaciones se está generando comunidad; y creando así el lazo al que se refiere Vaynerchuk en el capítulo 1.

Cuadro N° 25: Search Twitter – tema RS

The image shows a screenshot of a Twitter search results page. The search query is "responsabilidad social lang:es near:Lima within:100km". The page is divided into several sections:

- Left Sidebar:**
 - Registration form: "Get instant updates on responsabilidad social lang:es near:'Lima' within:100km". Fields for "Nombre completo", "Correo electrónico", and "Contraseña" are present, along with a "Regístrate" button.
 - Tweets section: "Tweets Desboados / Todos".
 - Personas section: "Personas".
 - Imágenes & videos populares: "Estos resultados incluyen archivos compartidos por personas a las que no sigues. Mostrar contenido".
 - Tendencias Globales - Cambiar: A list of trending topics including #10FavouriteCartoon, #LaPrimeraCanciónQueEscuchéDe, #5thAnnivGirlsGeneration, 4-2 Mexico, Tink Tink, Héctor Herrera, Senegal, Oscar Pistorius, Serena Williams, and Semifinales.
 - Footer: "© 2012 Twitter - Sobre nosotros - Ayuda - Condiciones - Privacidad - Blog - Estado - Aplicaciones - Recursos - Trabajos - Publicidad - Negocios - Media - Desarrolladores".
- Main Content Area:**
 - Search results for "responsabilidad social lang:es near:Lima within:100km".
 - Tweets section: "Tweets Desboados / Todos".
 - Guillermo Prieto L. (@PirryTV) - 31 de jul: "Hay empresas que creen que **responsabilidad social** es dar limosna, **responsabilidad social** es pagarle bien a la gente no solo al gerente." Retweeted 905 veces.
 - PiBe (@piberob) - 10h: "Responsabilidad Social es ofrecerle tu smartphone a alguien que se va a sacar fotos con un Blackberry".
 - MoniGuerra (@guerravisada) - 13h: "¿Y si en vez de aplicar la **responsabilidad social** empresarial se aplica el principio de valor compartido?".
 - Cory Acosta (@CorYacr) - 13h: "Batman, the dark knight rises. ¿Violencia o **responsabilidad social**? By Expok || expoknews.com/2012/08/03/bat...".
 - Conexión ESAN (@conexionesan) - 3 de ago: "Supply Chain Management con **responsabilidad social** y ambiental. Ricardo Cayo, profesor de Maestría de #ESAN, comenta ow.ly/oiqML".
 - yoKreo (@yoKreo) - 3 de ago: "RT @MineraYanacocha: #Yanacocha ha revestido y mejorado 96km de canales de riego, conoce más aquí ow.ly/owJRI #Cajamarca #Conga".
 - SANDRADee (@SANDRAdeleacruzF) - 3 de ago: "Mi profe de **Responsabilidad Social** para empresas es el gerente de RR.PP de Telefónica yep!!!".

Fuente: Search.Twitter.com 2012

De acuerdo al resultado de búsqueda obtenido en el Search de Twitter además de los usuarios que están comentando del tema; se pudo apreciar que las instituciones de Perú hablando sobre responsabilidad social son: Revista Stakeholders, Conexión ESAN, Revista Informativo ECB, Universidad Nacional Federico Villareal – APECS. Con lo cual se comprueba la relevancia del tema a tratar por la empresa Alfíl Communication Group S.A.C.

3.3.1 Temas de comunicación del social media marketing

Como se mencionó en el punto anterior la estrategia de contenidos será trabajada y enfocada en la necesidad de los clientes de llevar a cabo un programa de responsabilidad social en su organización.

Así mismo, el manejo de la necesidad se dará mediante, la conexión de diversos temas con la responsabilidad social y posteriormente con las formulaciones estratégicas de Alfil C.G. Formando una relación entre ella y el objetivo primordial de toda organización que es generar valor y mostrando a Alfil C.G. como una opción protagónica durante el proceso de toma de decisiones y enfatizándola en el momento de la elección. Por todo ello, la temática elegida para la presente estrategia, será tratada con múltiples estratos de profundidad. Por ende, se elegirá un tema al mes, y se tratará ese mismo tema desde varias aristas y niveles de complejidad en las diversas plataformas.

La estrategia de social media marketing buscará, mediante las distintas plataformas sociales, abordar los siguientes temas, a distintos niveles cada uno y mostrar cómo se relacionan con la responsabilidad social.

- El medio ambiente.
- Comunidades incluidas socialmente.
- Fomento de la educación y la cultura en la sociedad peruana.
- Actitudes encontradas entre los componentes de nuestra sociedad.
- Progreso económico vs. avance socio cultural.
- Organizaciones socialmente responsables con su personal.
- Personal identificado con la institución en la que labora.

Al respecto de los temas anteriormente mencionados, la estrategia a seguir respecto a la forma de comunicación con los grupos objetivos será: mediante artículos de interés ya sea los generados por la propia empresa o fomentando los de otras empresas y relacionarlos; asimismo, se dará mediante la promoción de vídeos, se invitará a los usuarios que comenten sobre el material elaborado por la empresa. Se publicarán encuestas propias o realizadas por terceros y se presentarán resúmenes mensuales con los mejores artículos y los más votados del mes.

Respecto al fondo de la comunicación en sí con el grupo objetivo y de acuerdo a lo mencionado en el capítulo 1 por Vaynerchuk: se diseñarán historias inspiradas en hechos o personas reales que les llamen la atención. Adicionalmente, si bien todos los artículos presentarán conclusiones y recomendaciones, se fomentará e invitará a la audiencia para que deje sus comentarios y opiniones, de esta manera ellos mismos reflexionen al respecto y cierren el círculo. Así se busca fomentar el contenido orgánico dentro de las redes sociales. Puesto que, el quid de todo esto es que las compañías noten a Alfil Communication Group como una empresa creativa, que aporta soluciones desde diversos ángulos y es un potencial socio estratégico para colaborar con la generación de valor.

3.4 Estrategia de social media marketing para Alfil Communication Group

Se ha pronosticado para el mes de Agosto de 2012, que habrá 9 millones de peruanos en Facebook y un 1 millón en Twitter. A pesar de esta diferencia numérica, se observa que son los usuarios de Twitter los que se han transformado en una fuente importante de información para los medios de comunicación. Es en Twitter donde se inician las crisis de reputación de marcas, influyendo de manera importante en las decisiones de compra.⁴⁰

Además, encontramos que gran parte de la información en Twitter, determina el posicionamiento de una marca en Google, que cuenta con el 93% de las búsquedas que realiza un peruano en internet. Por lo tanto, el consumidor peruano está dando a conocer sus intereses, deseos y motivaciones como nunca antes⁴¹. Adicionalmente, en el punto 3.2, se menciona que a los usuarios de las redes sociales no les gustan los materiales de comunicación provenientes de empresas con contenido comercial.

Por lo tanto, de manera estratégica, el encargado del área manejará la imagen de la empresa en la web, en paralelo, por dos macro canales o ecosistemas. Por un lado se promoverá a Alfil Communication mediante la página web - con algunas redes sociales de apoyo - que velará por la construcción de una buena imagen como empresa sólida. Por otro lado se fomentará la temática sobre responsabilidad social cuyo pilar central que

⁴⁰ Cfr. Futuro Labs 2012

⁴¹ Cfr. Futuro Labs 2012

unirá su entorno digital será el blog - mediante el uso de la plataforma WordPress - integrado con diversas redes sociales que, desde sus distintas plataformas impulsarán los temas mencionados de responsabilidad social, tratados en el punto 3.2.

Entonces, por un lado, se creará consciencia de marca o brand awareness mediante el desarrollo de un ecosistema interactivo que presentará información sobre la empresa en sí y las actividades que realiza, acercando a los usuarios con ideas afines.

Por otro lado, en el ecosistema destinado a sensibilizar a los usuarios de las plataformas de las redes sociales respecto a la importancia y relevancia de la responsabilidad social; se utilizará el trasfondo de los temas planteados en el punto 3.2.1, explicando de manera lúdica e interesante el valor que estos temas aportan a sus vidas y cómo se entrelazan con la responsabilidad social.

Por ende, la empresa no estará solamente creando material de marketing, sino entornos digitales⁴². Los cuales estarán destinados paralelamente: uno a crear la necesidad sobre el tema de la responsabilidad social y el otro a promover la imagen y posicionamiento de la empresa en la web. Puesto que los usuarios de las redes sociales son muy sensibles y tienden a ser esquivos y displicentes con el contenido comercial. Por ende, los dos entornos digitales se relacionarán de manera muy sutil, mediante links a la

⁴² Cfr. Capítulo 1; pág. 48

página web y banners de la empresa en los espacios promocionales del blog de responsabilidad social y posts relacionados con los temas.

Pues como comenta Vaynerchuk en el capítulo 1, el sitio web es para comunicar la logística y facilitar la venta del servicio, mientras que el entorno del blog es para comunicar la esencia de la marca. Pues permite a la empresa expandirse en el tema de responsabilidad social en maneras que un sitio web no puede.

3.4.1 Selección de herramientas del social media marketing

Respecto al aspecto corporativo de la organización en la web, la herramienta seleccionada, de acuerdo a las necesidades de la empresa Alfil Communication Group es la siguiente:

- **Página web:** Desde donde se promoverá a la empresa Alfil Communication Group como una compañía respetable, con todas las ventajas que posee y que la diferencian de la competencia, y con los profesionales expertos que saben manejar los temas de asesoría que se ofrecen. Dentro de la página web habrá un área para contacto de los clientes; y adicionalmente se podrá a disposición pequeño Blog, donde se responderán las preguntas frecuentes, se atenderán las sugerencias y se aclararán dudas.

Para el macro canal dedicado a promover los temas de responsabilidad social, las herramientas seleccionadas, de acuerdo a las necesidades de la empresa Alfil Communication Group, son las siguientes:

- Blog: Puesto que, es un sistema de gestión de contenido que se ajusta a las necesidades de la empresa, son fáciles e intuitivos de usar; permiten potenciar la creación de una comunidad, tienden a ser más virales y se caracterizan por generar páginas mejor optimizadas para buscadores. Para ello se ha elegido inicialmente la opción del hospedado, lo que implica que el blog es gratuito y no hay que pagar hosting anual. Por ende, la plataforma elegida para postear el contenido de los temas de responsabilidad social utilizando la razón social de Alfil Communication Group es WordPress. Por otro lado, se creará otro blog en la plataforma Blogger, pero no como el usuario Alfil Communication Group, sino como: La Responsabilidad Social Perú, un ciudadano de a pie que está interesado en el tema. Porque los usuarios de la web suelen buscar más lo que necesitan por tema y así será indexado más fácilmente. Además, Blogger, al ser propiedad de Google tiene más prioridad dentro del motor de búsqueda del buscador. Ambos Blogs estarán unidos mediante enlaces e hipervínculos que lleven a los usuarios de uno a otro. De esta manera se potencia aún más el entorno temático respecto a la necesidad del tema en la web. A continuación se presentan las imágenes de los blogs en WordPress y Blogger creados en la web.

Cuadro N° 26: Blog Alfil - WordPress



Fuente: Elaboración propia 2013

Cuadro N° 27: Blog La responsabilidad social Perú – Blogger



Fuente: Elaboración propia 2013

- **Microblog:** Es una forma de blog que limita el tamaño de cada post, siendo éste para Twitter: 140 caracteres, lo que lo vuelve una plataforma con tráfico constante. Además, es una de las herramientas que con mayor alcance y viralidad puede generar conversaciones a favor o en contra de una marca o tema. Es importante por ello, contar con una cuenta en Twitter para que ayude a esparcir el contenido del blog y fomente mediante esta plataforma los retweets sobre los temas posteados y las respuestas en el Blog. Así se generan conversaciones al respecto y se fomenta la interacción con el tema y posteriormente con la empresa. La cuenta de Twitter tendrá permanentemente enlaces a los blogs en el encabezado. De modo que los usuarios puedan acceder no sólo al post que se promoció en el Tweet, sino que podrán visualizar todo el Blog si así lo desean. A continuación se presenta la imagen de la cuenta en Twitter creada en la web.

Cuadro N° 28: Cuenta Alfíl Communication Group – Twitter



Fuente: Elaboración propia 2013

- Facebook: Puesto que, aumentan el branding, generan enlaces externos que apuntan a nuestro sitio web y permite la retroalimentación respecto al servicio que brinda la empresa. La promoción en las redes sociales tendrá un rol muy importante respecto a los temas de responsabilidad social, éstos se promovidos desde Facebook. Ya que las redes sociales al mantener informados a nuestro grupo objetivo del tema, contribuyen a su fidelización; además es fácil medir el tráfico que reciben. Por ende la empresa tendrá una página de Facebook que es actualmente la red social más grande del mundo, cabe resaltar que la página también tendrá los enlaces a los blogs y página web de la empresa, para cerrar el círculo de conexión con los usuarios. A continuación se presenta la imagen de la página en Facebook creada en la web.

Cuadro N° 29: Página Alfíl Communication Group – Facebook



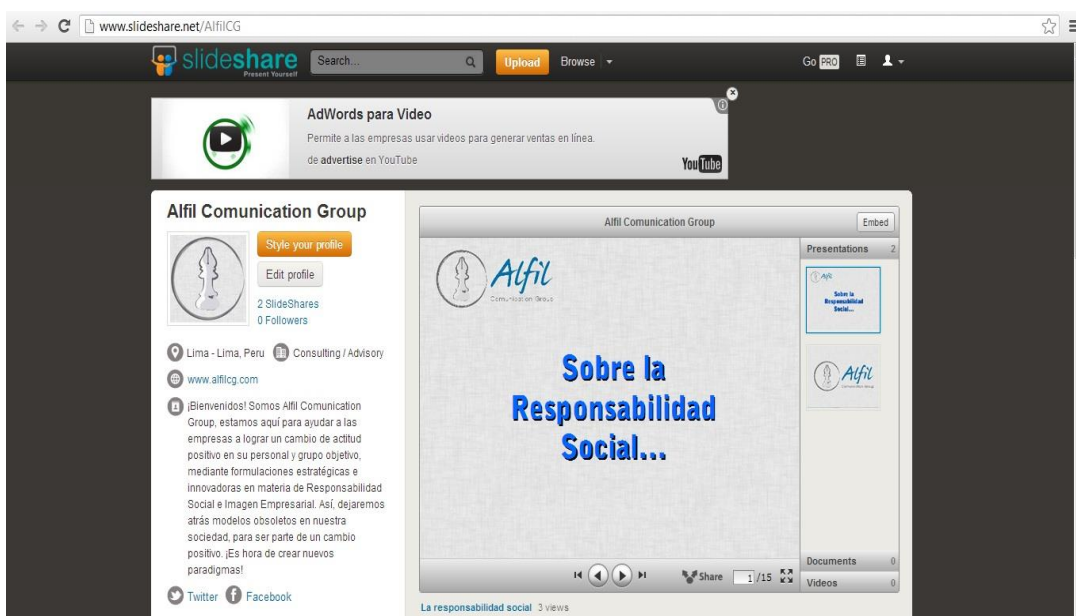
Fuente: Elaboración propia 2013

- SlideShare y YouTube: Diversos estudios demuestran que los vídeos y contenido audiovisual aumentan el tiempo promedio de duración de una visita por parte del usuario⁴³. De ésta manera se atraerán visitas al ecosistema de social media, aumentando el reconocimiento de marca; pues se orientará e instruirá a los grupos objetivos sobre los temas de responsabilidad social, buscando generar en ellos confianza, credibilidad, empatía y cercanía. Estas herramientas son ideales para transmitir mensajes con cierto grado de complejidad pues tienen al público cautivo. Además, el coste de distribución tiende a cero gracias su poder viral y se obtiene una retroalimentación casi instantánea de parte del grupo objetivo. Para ello la empresa contará con un

⁴³ Cfr. Gosende y Maciá 2011: 66

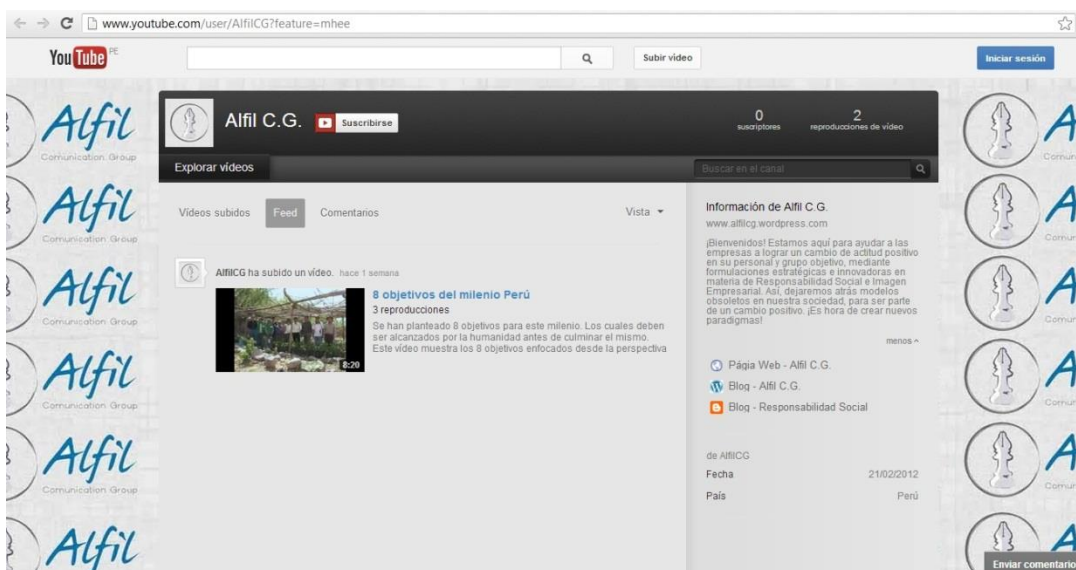
canal de YouTube y una cuenta empresarial en SlideShare. A continuación se presentan las imágenes de la cuenta de Slideshare y del canal en YouTube creados en la web.

Cuadro N° 30: Cuenta Alfíl Communication Group – Slideshare



Fuente: Elaboración propia 2013

Cuadro N°31: Canal Alfíl Communication Group – YouTube



Fuente: Elaboración propia 2013

Se ha elegido las herramientas mencionadas porque, de todas las analizadas en el primer capítulo, éstas son las que cumplen con las necesidades de la empresa de transmitir mensajes con cierto nivel de complejidad, y además cierra todo el círculo ya que brinda una retroalimentación rápida pero profunda. Pues el grupo objetivo tiene la opción de responder con vídeos, o con otros artículos o mensajes elaborados por ellos mismos.

3.4.2 Integración de las herramientas seleccionadas

Dado que el macro canal de responsabilidad social está orientado a generar la necesidad respecto al tema y el macro canal de imagen empresarial está orientado a promoverla en la web. Ambos están integrados de manera muy sutil, mediante links y banners. Se trata, entonces, de dos entornos que se retroalimentan mutuamente generando una simbiosis.

Por lo que se estará constantemente, estudiando el tema de responsabilidad social, investigando las diversas plataformas, redactando las publicaciones del blog, grabando los vídeos, respondiendo preguntas; es decir, creando una comunidad en torno a la empresa y su tema.

Respecto al macro canal dedicado a la comunicación corporativa, la integración de las Página Web con las herramientas de social media se dará de la siguiente manera:

- Siempre habrá un botón en la página web de la empresa que lleve al usuario a las distintas redes sociales que Alfil

Communication Group posea. Porque se busca mantener el contenido de las redes sociales lo menos comercial posible.

- Se fomentarán los clicks en la página web, para estar en el top 10 de los motores de búsqueda. Con el uso del SEO - Search Engine Optimization u Optimización para Motor de Búsqueda – para que el sitio web de la empresa esté construido de tal manera que favorezca la indexación de sus contenidos en los principales motores de búsqueda.
- Poner Tags a todas las piezas elaboradas para lograr una mejor optimización de los motores de búsqueda (SEO).

Respecto al macro canal dedicado a la comunicación del tema de responsabilidad social mediante social media; la integración de las herramientas seleccionadas de Facebook, LinkedIn, WordPress, Twitter, SlideShare y YouTube será la siguiente:

- Se incluirán botones de “me gusta”, “suscripción”, “sígueme”, “llamado a la acción”; así como “tweet this”, “e-mail this” y “compartir” en todos los artículos del blog y material elaborado.
- Se facilitará al grupo objetivo, los medios para responder, preguntar, compartir sus temas y crear contenido; en todas las plataformas; puesto que los templates de los blogs serán amigables e intuitivos de usar.
- Mediante el mapeo de influenciadores, se comentará en las redes sociales de otros.

- Se conectará la página de Facebook y el Twitter, con el de los profesionales de la empresa, para que ellos redistribuyan el contenido entre sus contactos.
- El Blog tendrá botones de TweetMeme para permitir fácilmente a sus lectores twitear sobre el contenido y así generar comunidad.
- Se usará el blogroll para linkear el material de las otras redes sociales, con la intención de que otros blogueros y su audiencia los noten y lean el blog.
- La cuenta de Slideshare fomentará discusiones en los grupos especializados de interés a los que pertenezca; así mismo, incluirá posts recientes de los blogs de la empresa y de Responsabilidad Social.
- El canal de YouTube tendrá vídeos incluidos en las redes sociales de la empresa.
- La cuenta de Slideshare tendrá enlaces que lleven al usuario a la página web y demás redes sociales de la empresa, de modo que los temas colgados en las diapositivas se relacionen con lo posteo y tuiteado; así como, fomentar la conversión de seguidor a cliente.
- Así mismo, para distribuir el contenido, se tendrán cuentas en las páginas web: TubeMogul (distribuye vídeos) y Ping.fm (distribuye cierta cantidad de texto), que prestan el servicio.

3.5 Control y monitoreo de la estrategia

Como se aprecia en la estrategia genérica detallada en la matriz interna externa en el acápite 3.1; el fin de la estrategia de social media marketing – con fines de solucionar el problema de una cartera de clientes poco desarrollada que atraviesa la empresa Alfil C.G. – es penetrar el mercado de las consultorías en responsabilidad social.⁴⁴

Por lo tanto, objetivo central de la estrategia para con su grupo objetivo, enmarcado en la comunidad web, es lograr la conversión de seguidores a clientes. Así mismo, para llegar al objetivo en cuestión se debe pasar por dos objetivos previos que son: lograr el compromiso de un sentimiento de comunidad y una fidelización posterior. De modo que, Alfil C.G. pasará por cada uno de los tres niveles que se mencionan a continuación hasta llegar al último que busca lograr el contrato con la empresa.

- Objetivo: Compromiso. Lograr el sentimiento de pertenencia por parte del grupo objetivo hacia la comunidad web de Alfil C.G; éste se encuentra conectado con el objetivo en el Plan Estratégico, de lograr buena imagen y posicionamiento sólido en el mercado.
 - Indicador de logro: Dado que la herramienta de monitoreo Klout mide el nivel de influencia de la empresa sobre sus seguidores, se busca obtener un Klout Score de +45. Que involucra, el nivel de retroalimentación recibido e impacto en

⁴⁴ Cfr. Matriz Interna Externa, página 115

la red; así como frecuencia, diversidad y volumen de interacción.

- Objetivo: Fidelización. Mantener el compromiso, de un sentido de pertenencia a la comunidad, sostenidamente por un período de 6 meses. Dado que es el tiempo estimado en conversión de follower – cliente, estipulado en el Método Delphi. Esto se conecta con el objetivo detallado en el Plan Estratégico de aumentar los índices de eficiencia del proceso de cold-calling en un 80%.
 - Indicador de logro: Qué la frecuencia de visitas al sitio de Alfil C.G. sea sostenida, que las fuentes de tráfico hacia el blog o página de la empresa sean constantes en el tiempo. Así mismo, que mantener una percepción positiva del contenido postado por la empresa y tangibilizada mediante la generación de contenido orgánico y el grado de información compartida.

- Objetivo: Conversión. Cuando la empresa lleva a cabo la acción que nosotros esperamos de él. Es decir, una vez que se obtenga la cita en el proceso de cold-calling, lograr un contrato de prestación de servicios; el ratio de conversión estipulado es del 55%. Todo esto se conecta con el objetivo del Plan Estratégico respecto a desarrollar su cartera de clientes aumentando la cantidad de contratos firmados en un 55% y a nivel cualitativo logrando una relación estrecha y sólida

con sus clientes pues sabe que dejar una buena impresión le sirve de promoción para atraer nuevos clientes.

- Indicador de logro: Aumento de la paridad entre el número de seguidores con el de visitantes. Crecimiento mensual de fans en comparación con los el incremento de obtención de citas y posterior firma de contratos. Corroborar mediante la red de búsqueda de LinkedIn la veracidad de procedencia tanto de ejecutivos como de cuentas empresariales seguidoras a Alfil C.G.

Seguidamente la investigadora presenta los Key Performance Indicators correspondientes a los ratios de medición de los objetivos de compromiso y fidelización del grupo objetivo:

- Tipo de Palabras clave/ Procedencia del usuario
- # Posts con interacciones o compartidos / # Posts totales
- # Menciones / # Listas en las que aparecemos
- Tiempo medio de visita / # de páginas por visita
- Tiempo medio de visita / Dispositivo de acceso

Con estos ratios, la investigadora busca medir la efectividad de las comunicaciones de la empresa con su comunidad web. Mediante el comportamiento y la retroalimentación; así como los actores que intervienen en el proceso de socialización, quiénes son, de dónde vienen, cómo se da la comunicación.

A continuación se presentan los Key Performance Indicators en relación a los ratios de Conversión, correspondiente al objetivo final que es lograr nuevos clientes:

- #Seguidores / #Visitantes
- # Prospectos / #Seguidores
- # Prospectos / # Clientes

La investigadora busca con estos ratios seguir la ilación del proceso de conversión. Partiendo de visitantes, hasta llegar a ser clientes de la empresa Alfil Communication Group.

Inicialmente, se han seleccionado tres herramientas para controlar y monitorear el comportamiento del social media que aplicará la empresa Alfil Communication Group. Conforme la empresa vaya creciendo en el web, y las necesidades aumenten se agregarán más herramientas como Aquiles y Hootsuite. A continuación de describirá a detalle cada una de las herramientas seleccionadas sustentando el porqué de su elección y cómo desde su plataforma podrán contribuir a una correcta supervisión de la propuesta de social media marketing.

3.5.1 Facebook insights

Gratuitamente, proporciona a los administradores de páginas de Facebook métricas en torno a su contenido. Mediante la comprensión y el análisis de las tendencias en crecimiento de los usuarios, la demografía, la creación y el consumo de contenido. Se ha elegido la herramienta porque presenta un

amplio rango de datos para ser analizados. Los datos que analizará la empresa Alfil Communication Group serán:

- Percepciones sobre los usuarios: Se analizará el total de likes de la página, el número de fans, los usuarios activos diarios, nuevos likes y unlikes, datos demográficos, páginas vistas y referencias externas, entre otros.
- Percepciones sobre las interacciones: Se proporcionará el historial de retroalimentación diaria y la actividad de la página al día.

Cuadro N° 32: Facebook Insights - Conjugación variables

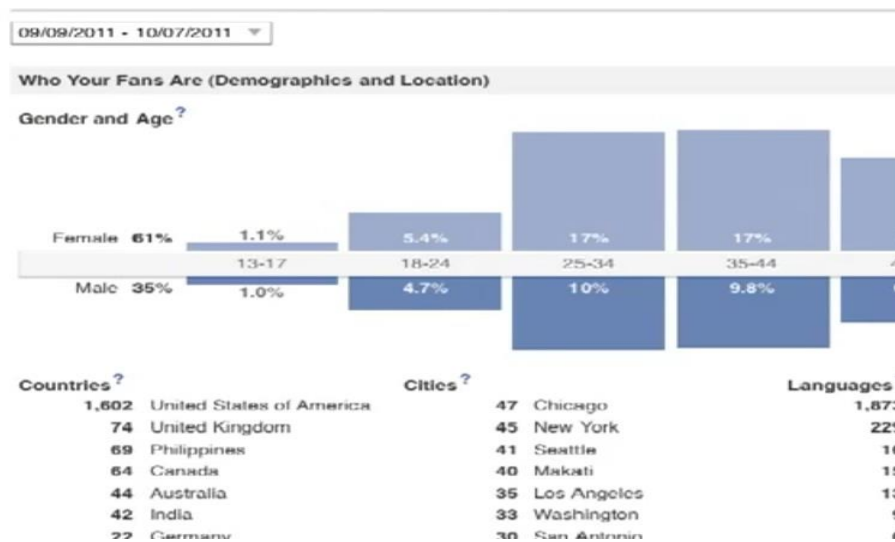
Date ?	Post ?	Reach ?	Engaged Users ?	Talking Ab
09/21/11	Click "like" if you hate the ne	61	47	33
09/20/11	Using third-party apps to upt	8	11	3
09/21/11	Facebook's FAQ for their up	116	54	9
10/03/11	Facebook Pages killing Disc	43	9	3
09/29/11	Here's a great summary of a	32	5	2
09/21/11	Facebook Pages gets more	38	40	2
09/24/11	Did you know that Facebook	523	37	17
09/28/11	Three ways your nonprofit c	31	9	1
10/06/11	How will you inspire the worl	611	102	16

Fuente: Facebook Insights 2012

- Crecimiento mensual de fans: Los primeros días de cada mes se podrá ver el registro del número de fans que la empresa posee, incluso se podrá calcular el crecimiento semanal. En sí se analizará cuándo y porqué se da el aumento de fans, para poder contribuir a ello.

- El número promedio de likes o comentarios: Esas son las medidas de engagement – o compromiso por parte del usuario con la marca-. Pues si se sabe cuántos fans interactuaron con la empresa en cada post, se podrá saber qué discusiones son las que más interesan. Lo que ayudará mucho a la estrategia de generación de contenido.
- Ratio de desgaste y unlikes: La fórmula es = unlikes diarios / conteo diario de fans. Esta métrica le informará a la empresa cuántos fans están abandonando la página. De este modo se puede establecer un correlación entre la actividad en la página y el número de unlikes.
- Datos demográficos: Brinda información sobre el género de los fans, sus edades y de dónde son.

Cuadro N° 33: Facebook Insights - Data demográfica



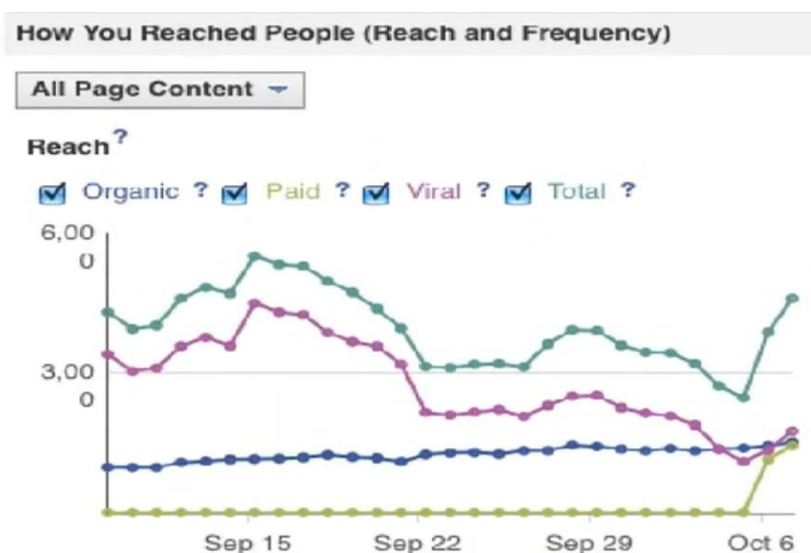
Fuente: Facebook Insights 2011

- Vistas de Página: Ayudará a la empresa a identificar en número de fans que retornen a visitar la página.
- Menciones: Es el número de veces que alguien, en sus posts etiquetó, mediante un tag, a la marca. Es una métrica importante

para la empresa pues es una forma fácil para los usuarios de llegar a la página de la empresa mediante el link que se encuentra en el tag.

- Vista de Tabs: En la página de Facebook hay seis tabs y esta métrica le informará a la empresa cuáles tabs están obteniendo qué porcentaje. Lo que ayudará a ser más eficiente con ellos y sólo conservar los que verdaderamente sean productivos para la empresa.
- Referencias: Esta métrica le informará a la empresa de dónde viene el tráfico de su página. Para así poder aumentar la promoción y exposición de Alfil Communication Group en los sitios de donde tenga más tráfico.

Cuadro N° 34: Facebook Insights - Tipo de alcance y frecuencia



Fuente: Facebook Insights 2012

3.5.2 Google Analytics

Es una herramienta gratuita de Google que brinda 85 informes para analizar el tráfico de la página web y el blog de la empresa. Con ella se

pueden obtener informes como el seguimiento de usuarios, el rendimiento del segmento, los resultados de la campaña de marketing, el marketing de motores de búsqueda, el rendimiento del contenido, el análisis de navegación, los objetivos y proceso de redireccionamiento o los parámetros de diseño web. Mediante esta herramienta se puede medir:

Cuadro N° 35 Google Analytics - Panel principal



Fuente: Google Analytics 2007

- Visitantes: Muestra muchos aspectos interesantes sobre los visitantes al sitio de la empresa tales como su ubicación geográfica, que idioma hablan, qué tan a menudo visitan el sitio y, qué computadoras y buscadores usan para llegar a la empresa.

- Fuentes de tráfico: Le mostrará a la empresa cómo llegaron los usuarios al blog o a la página. Alfil Communication Group podrá rastrear qué sitios se conectan con el suyo o cuáles son las palabras clave que los usuarios usan para encontrarla.
- Contenido: Muestra la percepción que hay en las diversas páginas del sitio web de la empresa. Puede ayudar a la compañía a saber cómo los usuarios entran y salen de las páginas y cuáles son las más populares.

Cuadro N° 36: Google Analytics - Comparativo de datos



Fuente: Google Analytics 2007

Así mismo, el procedimiento que aplicará Alfil Communication Group para utilizar Google Analytics será el siguiente:

- Configuración de la interfaz: Sobre el tablero principal la empresa podrá ver un resumen de los datos de su sitio web. La empresa tendrá la opción de personalizar el tablero para poder ver cualquier

reporte que decida, al frente, y eliminar los que no desee ver. También podrá profundizar en el conjunto de datos deseado, lo que le traerá a la empresa un reporte completo en ese tema.

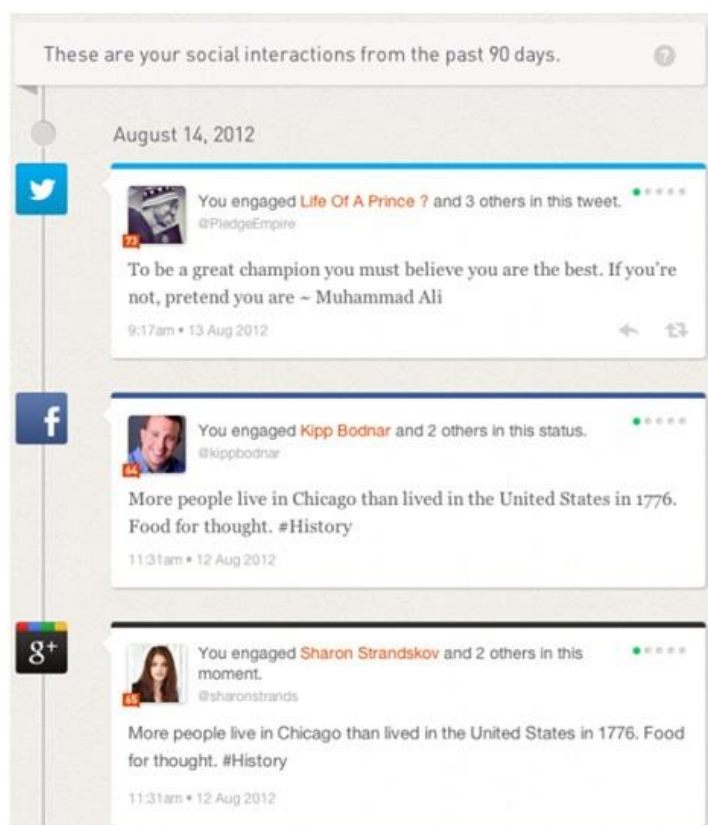
- Ajuste del rango de tiempo: En la esquina superior derecha, la empresa podrá ajustar el intervalo de fechas, antes de analizar sus informes. La herramienta brinda, por defecto la posibilidad de visualizar el rango de un mes de duración; finalizando el día anterior al que se está viendo el informe. De acuerdo a las necesidades de Alfil Communication Group, se podrá ajustar el rango para seguir la información trimestral, mensual, quincenal o semanal. Si la empresa desea comparar intervalos de tiempo podrá pulsar el botón: comparison.
- Datos de tablas y visualizaciones: La empresa podrá cambiar la métrica que quiera visualizar haciendo click en la pestaña de arriba a la izquierda de la gráfica. Aquí la empresa tendrá la opción de comparar dos métricas de intervalos de tiempo y hacer comparaciones con el promedio del sitio. En el caso que el community manager no estuviera seguro sobre el significado de una medida específica puede hacer click en el signo de interrogación al lado y una abrirá una burbuja de explicación.
- Compartir los reportes: La empresa encontrará un botón de correo electrónico, debajo del título, en la parte superior de todos los informes. El community manager de la empresa podrá enviar el correo inmediatamente, programar un informe de correo electrónico recurrente o agregar el informe a un correo electrónico pre-

programado. También se puede exportar la data a PDF, sin perder la calidad de los gráficos.

3.5.3 Klout

Alfil Communication Group podrá medir su influencia con Klout, pues esta herramienta gratuita está diseñada para medir la influencia individual y de marca en las redes sociales, pues proporciona una medición en tiempo real. Además, filtra la medición y ofrece gráficos evolutivos en orden cronológico, algo primordial para detectar los temas que mejor funcionan para la estrategia de generación de contenido de la empresa. Los 35 parámetros que considera Klout, se agrupan en 3 tres grandes divisiones a las que debemos poner atención para entender cómo funciona esta medición: Alcance, Amplificación e Impacto de la red.

Cuadro N° 37: Klout – Interacciones sociales



Fuente: Klout 2012

- Alcance: Se refiere a la cantidad de gente que se interesa por la cuenta de Alfil Communication Group, eliminando a las cuentas falsas, compradas e inactivas, y considerando sólo la cantidad de personas reales que responden a un tweet o a un post de Facebook. También toma en cuenta la reciprocidad o follow; es decir, a cuánta gente es seguidora de la empresa en comparación de los usuarios a los que la empresa sigue.
- Amplificación: Mide la frecuencia, diversidad y volumen de interacción que la empresa tendrá con sus seguidores. Entonces, si a la empresa los que le dan retweet o like - no importa que sean muchos - siempre son los mismos, los puntos de Klout tenderán a bajar. Así mismo, si la proporción de respuestas y retweets no es homogéneo y tenemos únicamente respuestas pero no una proporción similar de retweets, el índice Klout también bajará.
- Impacto de la red: No se mide por el volumen de usuarios que son seguidores de la empresa, sino por quienes son. La empresa podrá saber qué tanta influencia tiene, quién la sigue, quién le da un retweet o like o quién comenta su post. Este parámetro es el más reciente y actualizado de los tres, pues evita y penaliza a usuarios que hagan trampa generando retweets o likes de forma artificial.

Cuadro N° 38: Klout - Parámetros de análisis



Fuente: Klout 2012

Así mismo, los detalles que Alfil Communication Group tomará en cuenta al momento de utilizar Klout, son los siguientes:

- Esta herramienta es muy útil para comprobar, qué usuarios son aquellos en los que más influye la empresa.
- Del mismo modo brinda información sobre qué tipo de perfil tiene la empresa respecto a la influencia que ejerce con su grupo objetivo.
- Alfil Communication Group buscará un engage con los usuarios influyentes que cuenten con más de 35 en la escala de puntuación, para que comenten sobre la marca. De este modo, el impacto de un comentario de ellos respecto a la empresa será mucho mayor.

Cuadro N° 39: Klout – Tipo de influencia ejercida



Fuente: Klout 2012

3.6 Requerimientos para la implementación del social media marketing

El área de Marketing y Comunicaciones Inter-organizacionales – ubicada en la parte del organigrama de las áreas de apoyo de la empresa, presentado en el punto 2.1.4 – será la encargada de manejar la herramienta del social media marketing, como un community manager; lo hará a nivel de gerenciar las distintas redes sociales y manejar todos los contenidos y las respuestas generadas en los dos macro canales anteriormente descritos. Adicionalmente, se contratará mediante outsourcing un especialista en plataformas y sistemas web para que supervise el aspecto técnico de la herramienta.

Respecto al community manager encargado, perteneciente al área de Marketing y Comunicaciones Inter-organizacionales, las competencias que deberá manejar son las siguientes: excelente capacidad de comunicación oral y escrita, buen redactor, experto en temas de responsabilidad social y con buenas relaciones.

Adicionalmente, deberá contar con la capacidad de análisis para poder identificar a los distintos segmentos de clientes, en función de poder tener una mejor llegada a cada uno de ellos; así como la capacidad para no sólo de ponderar la relación entre costo y beneficio, para poder medir mejor la retorno de la inversión de la herramienta para la empresa, sino además para medir el éxito y la llegada que está teniendo con los clientes y grupo objetivo.

Otro aspecto clave es la comprensión del mercado y sus características de las empresas que tienen como clientes a otras empresas como es el caso de Alfil Communication Group. Así, el community manager encargado podrá integrar al social media dentro del resto de la estructura empresarial, respondiendo por sobre todo al Plan Estratégico.

Finalmente el community manager encargado deberá preocuparse por saber lo que están haciendo otras empresas en cuanto a estrategias de Social Media, y las tendencias que hay en el mercado. A continuación una tabla descriptiva con el perfil del puesto.

Cuadro N° 40: Perfil del community manager.

Community Manager	Conocimientos técnicos específicos:	Capacidad analítica para identificar y segmentar a los grupos objetivos
		Medir el éxito y la llegada que está teniendo la herramienta con los clientes
		Saber medir el ROI
		Monitorear las herramientas de control y medición seleccionadas (Pto. 3.4)
	Criterios de realización	Conocer qué hacen otras empresas sobre Social Media Marketing, y las tendencias que hay en el mercado respecto a los usuarios.
		Dinamizar followers en Twitter y fans en Facebook.
		Comparativo del Share of voice Vs. Share of investment.
	Competencias	Acertadas proyecciones acerca de los planteamientos estratégicos, tácticos y operativos de la herramienta.
		Resolución asertiva de problemas
		Capacidad de planeación y organización.
		Orientación a los resultados
		Orientación al cliente
	Adaptabilidad, trabajo en equipo y facilidad de palabra y comunicación	

Fuente: Alfil Communication Group 2012: elaboración propia 2012

Respecto a la parte técnica, el especialista contratado por outsourcing se encargará de elaborar la página web desde la maqueta y el dominio hasta ponerla en línea y darle el mantenimiento respectivo. Además, respecto al blog, deberá saber trabajar con la plataforma de WordPress desde el hosting, el diseño y la puesta en línea, Así mismo, se encargará del hacerle el seguimiento constante a los motores de búsqueda para estar entre los primeros lugares de búsqueda.

Adicionalmente, elaborará los contenidos audiovisuales mediante Flash. Así como poner en funcionamiento y monitorear las herramientas de control y medición seleccionadas. . A continuación una tabla descriptiva con el perfil del puesto.

Cuadro N° 41: Perfil del especialista en plataformas y sistemas web.

Especialista en Plataformas y Sistemas Web	Conocimientos técnicos específicos	Elaborar la página web y el blog, desde la maqueta, el hosting y el dominio hasta ponerla en línea y darle el mantenimiento respectivo.
		Nociones de diseño gráfico.
		Elaborar contenidos audiovisuales mediante Flash.
		Hacer seguimiento constante a los motores de búsqueda para estar entre los primeros lugares . Poner en funcionamiento las herramientas de control y medición seleccionadas (Pto. 3.4).
	Criterios de Realización	Sitio web de la empresa dinámico, amigable, no tarda mucho en cargar y es fácil de leer para los motores de búsqueda.
		Elaboración de piezas, que tengan un mismo patrón, diseño llamativo e interesante y acorde al contenido temático.
		Realizar búsquedas de la empresa en la web, junto a las palabras "reseña" y "mejor"; y analizar los resultados.
		Herramientas de control y medición operativas y amigables con el usuario.
	Competencias	Resolución asertiva de problemas.
		Capacidad de organización e integración.
		Persona dinámica y con iniciativa de propuestas.
		Orientación al cliente.

Fuente: Alfil Communication Group 2012: elaboración propia 2012

3.6.1 Esquema de implementación

A continuación se presenta el esquema de implementación de la estrategia de social media marketing que instaurará la empresa Alfil Communication Group S.A.C. Dado que la propuesta de solución no se enfocará en campañas temporales sino en una estrategia permanente – pues se le dará una nueva herramienta a la empresa mediante la estrategia de social media marketing –, el esquema está enfocado en los aspectos que permanecerán ceteris paribus a lo largo de la implementación de la estrategia y vida útil de la empresa. Por ende, el esquema consiste en detallar de aquellos aspectos: las actividades, el tiempo en el que se darán y los responsables de las mismas.

Cuadro N° 42: Esquema de implementación

	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLES
Estrategia de generación de contenido.	Redactar listas, artículos de opinión, comentar noticias. Postear videos y fotos.	Por día: Contenido posteado los días lunes y jueves.	Sector responsable: Órgano de apoyo
	Realizar un mapeo de influenciadores mediante el aporte en otros blogs, para luego invitar a sus autores al nuestro.	Por semana: Un aporte en otros blogs reconocidos en temas relacionados con la responsabilidad social.	Área responsable: Marketing y Comunicaciones Inter-organizacionales
	Invitar a la audiencia a generar su contenido en base al nuestro. Realizar encuestas y votaciones sobre las mejores piezas.	Por mes: Publicación de un resumen con los mejores artículos y el contenido más votado.	Personal responsable (interno): Community manager
Control y monitoreo de la estrategia.	Hacer seguimiento constante a los motores de búsqueda para lograr los primeros lugares (SEO).	Por día: Analizar la posición de la empresa en la web; y el comportamiento usuarios de social media respecto al contenido.	Sector responsable: Órgano de apoyo
	Mantener las herramientas de control y medición operativas.	Por semana: Reportar los cambios significativos ocurridos.	Área responsable: Marketing y Comunicaciones Inter-organizacionales
	Integrar las herramientas de control y medición de manera amigable con el usuario.	Por mes: Realizar los informes respectivos respecto al progreso de la estrategia.	Personal responsable (interno): Community manager
	Realizar los reportes e informes respectivos sobre la situación de la empresa en la web.	Por bimestre: Mantenimiento de las herramientas seleccionadas y monitoreo de su rendimiento e integración.	Personal responsable (externo): Especialista en plataformas y sistemas web.

Fuente: Alfíl Communication Group 2012: elaboración propia 2012

3.7 Beneficios a obtener con la aplicación del social media marketing

La aplicación de social media marketing traerá beneficios a Alfíl Communication Group que resolverán los problemas de posicionamiento y manejo de imagen anteriormente mencionado en los puntos 2.3 y 2.4. Puesto que, la empresa, al sí poseer una imagen establecida en el mercado, tendrá un soporte válido y fuerte para poder labrarse un buen posicionamiento en el colectivo social.

Por ende, la empresa podrá contar con una clara imagen establecida en el mercado – problema derivado del diagrama de Ishikawa, presentado en el punto 2.3 – lo cual se aliviará en el largo plazo la problemática de los

pocos clientes con los que cuenta la empresa actualmente, repercutiendo de manera directa en las utilidades que la empresa recibirá. Además, lo mencionado se verá reflejado en el grado de crecimiento tendrá la empresa. Pues si bien actualmente es sumamente bajo, se espera que con la aplicación del social media marketing esta situación se revierta y se comience a acelerar el crecimiento de la empresa, tanto a nivel cualitativo (respecto a la imagen y posicionamiento) como cuantitativo (cartera de clientes más desarrollada).

Adicionalmente, traerá beneficios a nivel de recursos humanos, pues el hecho de laborar en una empresa que sea reconocida, generará una sinergia positiva en el ambiente laboral, optimizando así el nivel de eficiencia con el que cuenta la empresa actualmente. Lo anteriormente descrito fomentará de manera positiva la productividad que la empresa posea en el mercado. Por ende, todos los procesos de la empresa y las personas que interna o externamente participan en él estarán más estrechamente ligados, traduciéndose en un activo muy valioso que generará valor a la empresa.

CAPÍTULO 4. COSTO - BENEFICIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 Cálculo de los costos en la estrategia a implementar

El Social Media Marketing se encuentra dentro de un entorno sumamente cambiante y difícil no sólo de predecir, sino de cuantificar. Por este motivo, la investigadora llevó a cabo la metodología Delphi. La cual consiste en someter a un grupo de expertos o especialistas del tema de Social Media Marketing al llenado sucesivo de dos formularios destinados a recolectar sus opiniones y visiones sobre el futuro del tema en cuestión.

Cada instancia de llenado del formulario se denomina ronda. Uno de los objetivos básicos de un Delphi consiste en el logro de pronósticos que sean el producto de consensos lo más sólidos posibles. La vía para alcanzar este consenso supone que, en la segunda ronda, cada experto que ha realizado pronósticos que se desvían en algún grado de los pronósticos más consensuados tenga la posibilidad de modificar su respuesta. Para ello se le presentan los resultados, de la pregunta específica en que ha existido tal desviación, y se le propone que la reconsidere si encuentra argumentos razonables para ello. De lo contrario, el profesional debe ratificar su respuesta anterior.

El resultado final del método Delphi es un conjunto de pronósticos más o menos consensuados sobre los diferentes temas y aspectos presentes en el cuestionario de Social Media Marketing.

A continuación se presenta una breve reseña de cada uno de los cinco profesionales, expertos en la materia, que contribuyó con la realización del método Delphi.

- Reseña Raúl Serrano: Licenciado en Ciencias de la Comunicación, cuenta con experiencia en gestión de proyectos web, marketing digital, periodismo digital, producción de contenidos para web, edición de videos, Relaciones Públicas y Protocolo. Especializado en liderar proyectos web, generar contenidos digitales y elaborar planes efectivos de Marketing Digital. Actualmente se desempeña como Social Media Director en BTOB.
- Reseña Miguel Higa: Posee más de 20 años de experiencia en puestos de dirección creativa, planeamiento y proyectos en agencias de publicidad. Ha participado en la construcción de marcas de consumo masivo, retail y digital. Actualmente se desempeña como Consultor de Marcas y explorador digital. Es especialista en Análisis y planeamiento orientado al marketing integrado; así como estrategias, creatividad y contenidos para marcas.
- Reseña Víctor Lozano: Actualmente se desempeña como Director en FuturoLabs, una empresa dedicada a la investigación del comportamiento social de los usuarios de las redes sociales; así como Social Branding. Además es docente en el curso de investigación del Consumidor en UDEP y en el curso de Tendencias de Marketing en la UPC.

- Reseña Gonzalo Balarezo: Posee experiencia en Marketing Research, desarrollo de empresas/productos y análisis de datos. Define su fortaleza como: descubridor y traductor de las necesidades del consumidor a la organización. Especialista en: Social Analytics, Marketing Analytics, Business development, Product Management, B2B Account management y Business process development.
- Reseña Milton Vera: Trabaja como director en la empresa “CaféTaipá”, que brinda servicios dedicados a la reputación y marketing digital de empresas. Se define a sí mismo como un comunicador integral que se enfoca en el poder de las redes sociales. Posee un máster en DirCom: Asociación de Directivos de Comunicación, en España.

A continuación la investigadora presenta los resultados alcanzados gracias a la aplicación de la metodología Delphi:

Cuadro N° 43: Delphi - Proyecciones variables según escenarios

<u>PROYECCIONES VARIABLES SEGÚN ESCENARIOS</u>						
Porcentaje promedio de aumento en las ventas de una empresa que aplique de forma integral el social media marketing en distintos escenarios:						
E. Pesimista:	10%					
E. Neutro:	30%					
E. Optimista:	70%					

Fuente: Elaboración propia a partir de metodología Delphi 2012.

Cuadro N° 44: Delphi - Proyecciones variables en el tiempo

<u>PROYECCIONES VARIABLES EN EL TIEMPO</u>					
Aumento del nivel de ingresos de una empresa que aplique social media marketing a:					
Corto Plazo = 1 año	10%				
Mediano Plazo = 3 años	30%				
Largo Plazo = 5 años	50%				
Porcentaje del crecimiento de las ventas de una empresa que se debe directamente a la aplicación social media marketing en el:					
Corto Plazo = 1 año	10%				
Mediano Plazo = 3 años	30%				
Largo Plazo = 5 años	30%				

Fuente: Elaboración propia a partir de metodología Delphi 2012.

Cuadro N° 45: Delphi - Proyecciones constantes en el tiempo

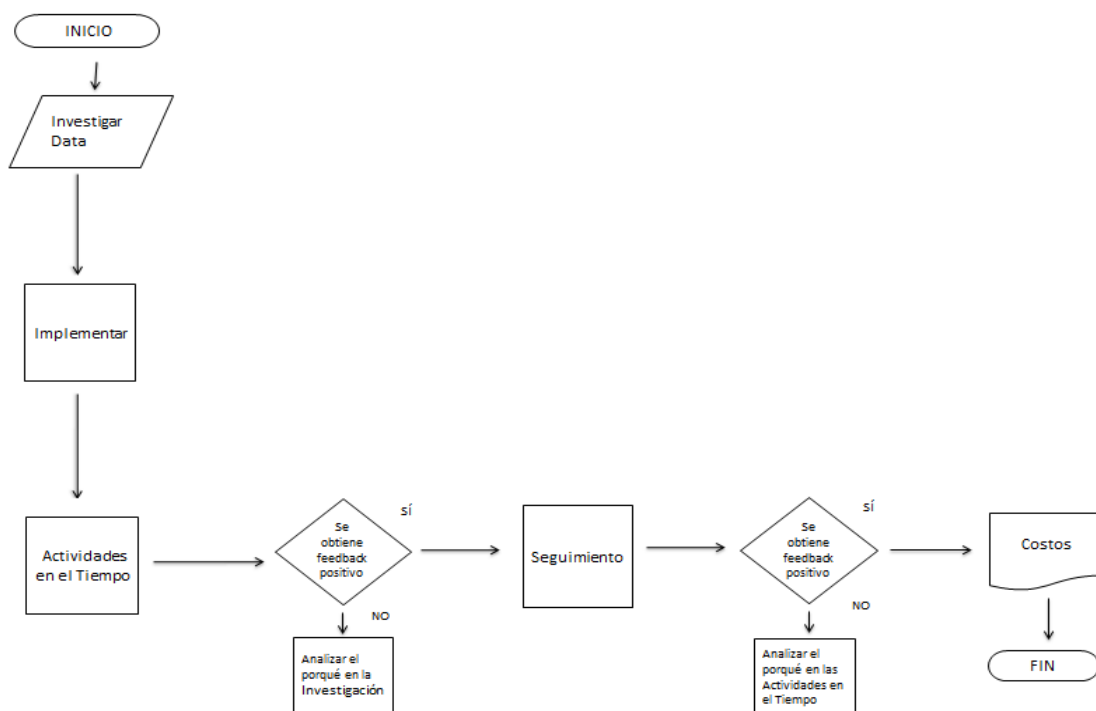
<u>PROYECCIONES CONSTANTES EN EL TIEMPO</u>					
Tiempo aproximado que tarda un miembro promedio de la comunidad en volverse cliente:					
Meses:	6				
Grado en que es afectado el ROI por la afluencia de tráfico; desde las redes sociales empresariales a la web/blog de la empresa:					
Porcentaje:	35%				
Relevancia del incremento de tamaño en la comunidad y los usuarios activos (miembros, seguidores, visitantes, fans) respecto al ROI de la propuesta:					
Porcentaje:	55%				
Grado, en que el ROI es directamente proporcional al nivel de actividad en la comunidad. (Comparando el número de miembros activos con el número de miembros totales de una comunidad en las redes sociales).					
Porcentaje:	55%				
Medida en que la vinculación emocional de los miembros de las comunidades en las redes sociales empresariales, es directamente proporcional al ROI:					
Porcentaje:	90%				
Porcentaje en que el rebote (usuarios llegan desde las plataformas sociales pero dejan el sitio/blog rápidamente) afecta el ROI:					
Porcentaje:	55%				
Medida en que las menciones de marca son directamente proporcionales al ROI percibido por la empresa:					
Porcentaje:	10%				
Grado en que la frecuencia de redistribución del contenido empresarial hecha por los usuarios, afecta positivamente el ROI:					
Porcentaje:	10%				

Fuente: Elaboración propia a partir de metodología Delphi 2012.

Dado que hasta ahora no hay una teoría escrita sobre fórmulas matemáticas para hallar con exactitud el retorno de inversión por Social Media Marketing, los resultados presentados líneas arriba son producto del consenso dado entre los profesionales expertos en la materia de Social Media Marketing, en base a la experiencia a través de los años de cada uno de ellos. Lo cual servirá de herramienta para poder elaborar los flujos de caja, valor presente neto, entre otros; para poder brindar luces sobre el retorno de inversión que obtendrá la empresa Alfil Communication Group por implementar la estrategia de social media marketing descrita en el capítulo 3 de la presente tesis.

A continuación se presenta el flujo-grama de procesos por el que la empresa tendrá que atravesar para implementar la estrategia de social media marketing.

Cuadro N° 46: Flujo-grama de procesos para implementar costos



Fuente: Elaboración propia 2012.

En base a este flujo-grama se han establecido los recursos necesarios para que la empresa implemente la estrategia; y por consecuencia, los costos en los que la empresa incurrirá para tal fin.

A continuación se presenta una tabla con todos los recursos necesarios a partir de la descripción realizada anteriormente:

Cuadro N° 47: Tabla de recursos para propuesta

Tipo Recurso	Detalle Recurso	Proveedor del recurso	Dinero a Invertir	Tiempo requerido para funcionar	Hora Work x mes	Horas/Hombre diarias
Web Corporativo	Página Web Empresarial	IDC Logic	S/. 2,000.00	1 mes	--	--
	Hosting	PeruHosts	S/. 100.00	2 días	--	--
Web Redes Sociales	Blog WordPress	WordPress	S/. -	Permanente	--	--
	Página Facebook	Facebook	S/. -	Permanente	--	--
	Cuenta Twitter	Twitter	S/. -	Permanente	--	--
	Cuenta LinkedIn	LinkedIn	S/. -	Permanente	--	--
	Cuenta SlideShare	SlideShare	S/. -	Permanente	--	--
	Canal YouTube	YouTube	S/. -	Permanente	--	--
e - Promoción	Google AdWords	Google	S/. 78.00	Permanente	--	--
	Facebook Ads	Facebook	S/. 78.00	Permanente	--	--
	LinkedIn Ads	LinkedIn	S/. 78.00	Permanente	--	--
Materiales	Computadora	PC & Net	S/. 2,031.00	1 día	--	--
	Impresora	Saga Falabella	S/. 199.00	1 día	--	--
	VídeoCámara	Hiraoka	S/. 1,000.00	1 día	--	--
	Cámara fotográfica	Hiraoka	S/. 400.00	1 día	--	--
Personal	Community Manager	Alfil C.G.	S/. 1,500.00	Permanente	160	S/. 9.38
Operador	Personal Técnico especializado en plataformas y sistemas web	Independiente	S/. 50.00	Permanente	3	S/. 16.67

Fuente: Elaboración propia 2012.

Lo detallado en la tabla anterior ingresa al proceso del flujo-grama de la siguiente manera: en SearchTwitter el Community Manager buscará los términos de responsabilidad social, imagen empresarial y cualquier término relacionado con las actividades de la empresa; comenzando a seguir las opciones más relevantes e interesantes. Seguido a esto, hará lo propio con las búsquedas avanzadas de Google, para ver los blogs y webs de instituciones que realicen los mismos temas que la empresa, así se mantendrá analizada la competencia y se conocerán las últimas

tendencias del mercado. También, en la red social Facebook buscará las páginas que se encuentren relacionadas con el tipo de servicio que ofrece la empresa y finalmente en LinkedIn se buscarán los grupos que hablen sobre los temas de interés de la empresa, involucrándose con ellos e invitándolos a ser contactos de Alfil C.G.

En segundo lugar se comprará el hosting para la página web en PeruHosting Systems, se analizarán los presupuestos de diseñadores y desarrolladores de páginas web. Respecto a este punto en particular se tienen las propuestas de tres empresas: la primera de MagSac con un costo de S/.760; la segunda de IDC Logic con un costo de S/.2000 y la tercera de Develoweb con un costo de US\$ 1000. La propuesta con el servicio más atractivo fue de IDC Logic resultando en la elección de la mencionada empresa. Adicionalmente, se comprará una video grabadora y una cámara fotográfica que sean pequeñas, ligeras y con opción HD para crear material en la web. Se definirá la computadora en la que se trabajará, creando una estación de trabajo para el Community Manager.

En tercer lugar, se crearán cuentas empresariales, sin costo alguno, en las diversas redes sociales donde se pueda atraer gente hacia la página web y en Ping.fm y TubeMogul; para que cuando se twitee, postee o cuelgue el contenido, éste sea distribuido en todas las plataformas sociales elegidas. Luego, se procederá a generar contenido de acuerdo a lo estipulado en la tabla N° del capítulo 3.

Finalmente, en cuarto lugar, se realizará el seguimiento utilizando, en una primera instancia herramientas sin costo alguno. Posteriormente se considerará la utilización de herramientas pagadas. Las tres herramientas gratuitas seleccionadas para tal fin son: Klout, Google Analytics y Facebook Insights. Además el Community manager se cerciorará que los botones y links entre la página web, blog y las redes sociales estén 100% operativos, de lo contrario se pondrá en contacto con el técnico para el mantenimiento correspondiente con un costo de S/.50 por mantenimiento.

Así las personas podrán contactarse con la empresa para solicitar alguna visita y poder lograr negocios. De modo que no sólo sean miembros de la comunidad sino clientes.

A continuación, se procede a detallar el listado de costos, descritos de manera anual y mensual, en los que Alfil Comnication Group incurrirá para la implementación de la estrategia de social media marketing:

Cuadro N° 48: Costos operacionales de implementación

	Costos Fijos	Anuales	Mensuales		
(mensual) Teléfono:	S/. 1,680.00	S/. 140.00			
(mensual) Luz:	S/. 1,200.00	S/. 100.00			
(mensual) Útiles de oficina:	S/. 1,200.00	S/. 100.00			
(mensual) Sueldo - Community Manager:	S/. 18,000.00	S/. 1,500.00			
(anual) Antivirus PANDA Global Protection:	S/. 139.00	S/. 11.58	= S/. 139 / 12 meses		
(anual) Hosting Página Web:	S/. 100.00	S/. 8.33	= S/. 100 / 12 meses		
TOTAL COSTOS FIJOS	S/. 22,319.00	S/. 1,859.92			
	Costos Variables	Anuales	Mensuales	Cost. Unit. (S/.)	x Q unit.
Promoción Internet Mensual (Se paga por click):	S/. 2,808.00	S/. 234.00		2.6	90
FEE - Técnico especializado en plataformas y sistemas web (Por consulta):	S/. 600.00	S/. 50.00		50	1
TOTAL COSTOS VARIABLES	S/. 3,408.00	S/. 284.00			

Fuente: Elaboración propia 2012.

Como se ha podido apreciar, todos estos costos serán considerados en la elaboración del flujo de caja para determinar el retorno de inversión que percibirá la empresa por la implementación de la estrategia. Para tal efecto, se han considerado, exclusivamente, los costos que intervengan en la propuesta de social media marketing de la presente tesis, dado que Alfil Communication Group es una MYPE que ya se encuentra en marcha.

A continuación, se desglosan los componentes del activo fijo que forma parte de la inversión inicial que la empresa tendrá que afrontar para poner en marcha la estrategia de social media marketing:

Cuadro N° 49: Inversión inicial – activo fijo

Inv. Inic. =	
a. Activo Fijo	
Computadora :	S/. 2,031.00
Impresora :	S/. 199.00
Vídeogradora :	S/. 1,000.00
Cámara fotográfica :	S/. 400.00
Diseño y desarrollo página web	S/. 2,000.00
TOTAL ACTIVO FIJO	S/. 5,630.00

Fuente: Elaboración propia 2012.

La computadora considerada para la implementación de la propuesta es una de tipo ensamblada; con CPU Intel Core i5, memoria Ram 6GB, disco duro de 500GB, monitor Samsung de 20 pulgadas tipo LED WideScreen, teclado Microsoft Wired desktop600 y Mouse óptico USB. La impresora es una Canon Multifuncional MG-2110 que imprime, fotocopia y escanea. La vídeo grabadora para generar material en vídeo es una Panasonic HD, modelo: HC-V10; sus características son que: graba en tarjeta SD, tiene

estabilizador de imagen, cuenta con un zoom óptico mejorado 70x y un lente gran angular de 31.6mm. La cámara fotográfica seleccionada es una Samsung HD, código: 84573; sus características son que: tiene 16 megapíxeles de resolución, cuenta con un zoom óptico de 5x, posee pantalla LCD de 2.7 pulgadas tipo QVGA (230k).

A continuación, se deslindan los pormenores del costo total neto, lo que implica el número de meses que Alfíl C.G. tendrá que desembolsar dinero, antes de poder hacer negocio alguno.

En el caso del diseño y desarrollo de la página web, este costo sólo será desembolsado una vez durante toda la vida útil del proyecto al inicio del mismo – salvo que la gerencia de la empresa indique un rediseño de la página –. Respecto a los costos del Community Manager y el técnico en plataformas y sistemas web éstos costos serán mensuales y permanecerán así durante todo el tiempo de vida útil que tenga el proyecto.

Cuadro N° 50: Inversión inicial – costo total neto

Inv. Inic. =			
b. Costo Total Neto	Recurso *	Q Meses	
Diseño y Desarrollo Página web empresarial	S/. 2,000.00	1.00	S/. 2,000.00
Técnico plataformas y sistemas web	S/. 50.00	6.00	S/. 300.00
Community Manager	S/. 1,500.00	6.00	S/. 9,000.00
TOTAL COSTO TOTAL NETO			S/. 11,300.00

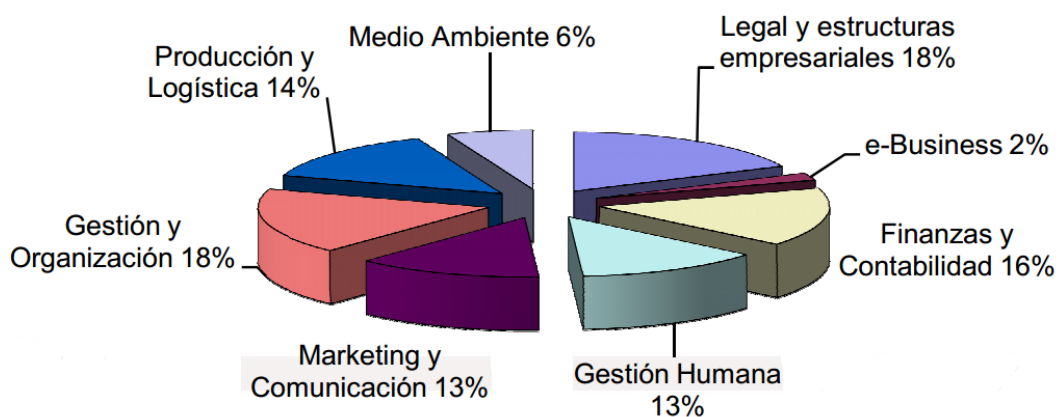
Fuente: Elaboración propia 2012.

Respecto a lo anteriormente descrito, la cantidad de tiempo en meses que la empresa puede costear, no obtener utilidades por la aplicación de la estrategia de social media marketing. Esto, en cuanto al técnico en plataformas y sistemas web, así como al Community Manager; fue determinada por los profesionales al momento de la elaboración del método Delphi.

Puesto que, en consenso, consideraron que 06 – seis – era el número de meses en promedio que pasa un usuario de redes sociales antes de volverse cliente de alguna empresa a la cual esté siguiendo, sea “fan” o contribuya como parte de la comunidad on-line. Adicionalmente, las empresas diseñadoras y desarrolladoras de páginas web, determinaron que para la construcción de un portal web el tiempo promedio estimado es de un mes.

A continuación se presenta la distribución porcentual del mercado de la consultoría en el Perú, realizado en base a los rubros y especialidades en los que las empresas brindan asesorías a demás instituciones y organizaciones.

Cuadro N° 51: Distribución del mercado consultoría por especialidad



Fuente: eConsulting. Directorio de Consultoría Empresarial. CONFIEP.

Elaboración: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima; Enero 2012

De lo anterior se deduce que el mercado de las consultorías es bastante variado, representando el rubro de Marketing y Comunicación una cuota interesantemente relevante para todo el cuadro. Del mismo modo, se puede apreciar que este porcentaje, al ser notable, tiene la particularidad que sus acciones lleguen a repercutir de manera trascendente respecto al total del gráfico.

Así mismo, este cuadro es de suma importancia pues permite tener una idea general del panorama que se está analizando; y adicionalmente, apreciar el tamaño y características del mercado en el cual Alfil Communication Group se desenvuelve.

Dado que, los servicios que presta la empresa están contextualizados en la economía como bienes superiores o normales, existe una relación directamente proporcional entre ellos y el crecimiento de la economía peruana. Por ello, la investigadora presenta la información obtenida del

Data Mapper encontrado en el portal web del Fondo Monetario Internacional, respecto a las proyecciones del Producto Bruto Interno Peruano:

Cuadro N° 52: Proyección económica PBI – Perú.

Proyecciones económicas PBI Nacional:		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Peru	Gross domestic product, constant prices	224.669	238.256	252.072	267.315	283.369	300.374	318.445
Peru	Gross domestic product, constant prices	6.912	6.048	5.799	6.047	6.006	6.001	6.016
Peru	Gross domestic product, current prices	486.545	528.269	573.367	618.573	668.703	722.815	782.77
Peru	Gross domestic product per capita, constant prices	7,486.62	7,818.43	8,145.60	8,506.58	8,879.88	9,269.38	9,677.11
Peru	Gross domestic product per capita, current prices	16,213.10	17,335.30	18,528.16	19,684.46	20,955.04	22,305.68	23,787.32
Peru	Gross domestic product based on purchasing-power-parity (PPP) valuation of country GDP	301.963	325.434	348.899	375.297	404.393	436.656	472.623
Peru	Gross domestic product based on purchasing-power-parity (PPP) per capita GDP	10,062.28	10,679.20	11,274.56	11,942.84	12,672.42	13,474.97	14,362.39
Peru	Total investment	25.455	25.185	26.243	26.242	26.375	26.284	26.560

Fuente: Fondo Monetario Internacional 2012

La tabla anteriormente presentada muestra una tendencia en general ascendente para el PBI peruano. Lo cual es bastante significativo, pues haciendo un análisis holístico, una empresa siempre es parte de un todo, en este caso del escenario macroeconómico del país. Y lo que ocurra a la economía peruana afecta directamente al mundo empresarial.

Porque, los servicios que presta la empresa son de índole superior o normal – no bienes o servicios inferiores – así que, mientras mejor se encuentre la economía peruana, más servicios serán requeridos y viceversa. Porque al aumentar el ingreso real de la población, aumenta la demanda de servicios normales o superiores. Por lo tanto, es de suma importancia conocer las tendencias macroeconómicas del Perú, para poder tomar medidas y saber hacia dónde ir y qué acciones tomar para lograr un desenvolvimiento óptimo de la empresa en el escenario económico. Por ende, estos resultados favorables para el Perú – a pesar de la crisis que

afecta a varios países – nos confirman un escenario positivo para la industria peruana. Lo que es señal de inversión, mejora de infraestructura y aumentar la investigación y desarrollo para mejorar la competitividad, aumentar la productividad y ser más eficientes.

A continuación se presentan tres escenarios –optimista, base y pesimista – respecto al crecimiento del PBI por sectores. Dado que Alfíl Communication Group es una empresa que brinda servicios, se ha resaltado este sector respecto al resto:

Cuadro N° 53: PBI – Escenario esperado

**PRODUCTO BRUTO INTERNO PERÚ ESCENARIO BASE 1/
(Var.% anual)**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agropecuario	2.3	4.3	2.2	5.1	4.1	4.1	4.0	4.0
Pesca	-7.9	-16.4	21.8	0.6	1.0	1.0	1.0	1.0
Minería e hidrocarburos	0.6	-0.1	-0.7	4.0	2.3	13.7	11.5	11.4
Minería metálica	-1.4	-4.9	-4.3	4.7	2.5	9.3	14.1	13.6
Hidrocarburos	16.1	29.5	18.1	0.3	-0.3	42.4	0.0	0.3
Manufactura	-7.2	13.6	5.5	4.4	5.6	5.6	6.1	4.9
Primaria	0.0	-2.3	6.6	2.8	1.9	3.9	4.2	4.1
No primaria	-8.5	16.9	5.6	4.8	6.4	5.9	6.5	5.0
Electricidad y agua	1.2	7.7	6.1	4.6	5.2	4.9	5.1	4.7
Construcción	6.1	17.4	5.6	6.0	7.1	6.2	6.2	6.1
Comercio	-0.4	9.7	7.3	2.7	3.8	3.8	3.8	3.6
Servicios	4.2	7.4	6.9	5.6	6.6	6.4	5.8	6.4
Valor Agregado Bruto (VAB)	1.1	8.6	5.9	4.7	5.5	6.0	5.7	5.7
Impuestos	-1.1	10.8	6.6	4.0	5.3	6.0	5.7	5.7
PBI	0.9	8.8	6.0	4.6	5.5	6.0	5.7	5.7
VAB sectores primarios	1.0	0.9	3.8	3.7	3.1	7.2	6.6	6.7
VAB sectores no primarios	1.1	10.2	6.6	4.9	6.0	5.7	5.6	5.6

1/ Proyecciones a partir del 2011.

Fuente: BCR, APOYO Consultoría

Cuadro N° 54: PBI – Escenario pesimista

**PRODUCTO BRUTO INTERNO PERÚ ESCENARIO PESIMISTA 1/
(Var.% anual)**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agropecuario	2.3	4.3	2.3	4.5	3.6	3.5	3.4	3.4
Agrícola	0.9	4.2	2.3	4.5	3.6	3.5	3.4	3.4
Pecuario	4.4	4.4	5.7	4.5	3.6	3.5	3.4	3.4
Pesca	-7.9	-16.4	21.6	0.6	1.0	1.0	1.0	1.0
Minería e hidrocarburos	0.6	-0.1	-0.7	4.1	1.6	3.4	7.8	4.5
Minería metálica	-1.4	-4.9	-4.3	4.8	1.6	3.8	8.9	4.3
Hidrocarburos	16.1	29.5	19.7	0.3	-0.3	0.0	0.0	0.3
Manufactura	-7.2	13.6	5.3	2.2	4.9	4.0	4.1	4.0
Primaria	0.0	-2.3	6.5	2.9	2.6	3.0	3.4	3.4
No primaria	-8.5	16.9	5.5	2.0	5.4	4.3	4.2	4.1
Electricidad y agua	1.2	7.7	5.9	3.3	4.8	4.2	4.8	4.8
Construcción	6.1	17.4	4.1	2.1	5.7	4.0	4.2	4.3
Comercio	-0.4	9.7	6.9	2.2	3.5	3.5	3.5	3.5
Servicios	4.2	7.4	7.3	3.2	5.2	5.0	4.7	4.5
Valor Agregado Bruto (VAB)	1.1	8.6	5.9	2.9	4.5	4.3	4.4	4.2
Impuestos	-1.1	10.8	5.8	2.0	7.0	6.0	6.0	4.0
PBI	0.9	8.8	5.8	2.8	4.8	4.5	4.6	4.1
VAB sectores primarios	1.0	0.9	3.8	4.0	2.7	3.3	4.8	3.7
VAB sectores no primarios	1.1	10.2	6.5	2.7	4.9	4.5	4.4	4.2

1/ Proyecciones a partir del 2011.

Fuente: BCR, APOYO Consultoría

Cuadro N° 55: PBI – Escenario Optimista

**PRODUCTO BRUTO INTERNO PERÚ ESCENARIO OPTIMISTA 1/
(Var.% anual)**

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Agropecuario	2.3	4.3	2.2	5.8	4.6	4.4	4.4	4.4
Agrícola	0.9	4.2	2.3	3.8	4.3	4.4	4.2	4.2
Pecuario	4.4	4.4	5.7	4.4	4.2	4.4	4.2	4.2
Pesca	-7.9	-16.4	21.8	0.6	3.0	3.0	3.0	3.0
Minería e hidrocarburos	0.6	-0.1	-0.7	5.4	9.8	14.6	8.8	9.4
Minería metálica	-1.4	-4.9	-4.3	6.5	10.4	12.2	9.6	9.3
Hidrocarburos	16.1	29.5	18.1	0.0	10.0	33.3	5.0	10.0
Manufactura	-7.2	13.6	5.5	6.3	7.5	7.6	7.4	7.1
Primaria	0.0	-2.3	6.6	3.1	5.0	5.7	4.3	5.0
No primaria	-8.5	16.9	5.6	7.0	8.0	8.0	8.0	7.5
Electricidad y agua	1.2	7.7	6.1	5.5	5.9	5.8	5.8	5.6
Construcción	6.1	17.4	5.6	8.4	8.9	8.3	8.2	8.1
Comercio	-0.4	9.7	7.3	3.4	5.2	5.7	4.4	5.2
Servicios	4.2	7.4	7.0	6.1	8.0	7.5	7.5	7.4
Valor Agregado Bruto (VAB)	1.1	8.6	5.9	5.6	7.2	7.4	6.8	6.9
Impuestos	-1.1	10.8	7.1	5.6	8.0	8.0	6.8	6.9
PBI	0.9	8.8	6.1	5.6	7.4	7.5	6.8	6.9
VAB sectores primarios	1.0	0.9	3.8	4.2	6.2	8.0	5.8	6.2
VAB sectores no primarios	1.1	10.2	6.6	5.9	7.5	7.3	7.0	7.0

1/ Proyecciones a partir del 2011.

Fuente: BCR, APOYO Consultoría

Lo anteriormente presentado muestra una serie de escenarios cuya diferencia máxima fluctúa alrededor de los 2 puntos. Cabe resaltar que aun enfocándose en un escenario pesimista las caídas no son muy abruptas ni marcadas. Adicionalmente, el escenario base tiene, en general, una tendencia ascendente, lo cual augura el buen desarrollo del rubro donde la empresa se desenvuelve. Por lo tanto, queda corroborado lo mencionado el cuadro N°15 de la Matriz interna externa, donde el resultado obtenido, en base al análisis de la empresa fue: Penetración de mercado. Pues la estrategia de social media marketing no sólo permitirá lograrlo; sino que además, el mercado en crecimiento permitirá hacerlo de manera más contundente y sostenida. Queda demostrado, así que

Por ende, queda demostrado que el aspecto económico y el analítico descrito en la presente tesis se conjugan armónicamente. Puesto que, la penetración se dará en un mercado con altas capacidades expansivas, lo cual servirá para un mayor y mejor desarrollo de la propuesta en la estrategia de social media marketing, que la investigadora está realizando en la presente tesis.

4.2 Proyección de los beneficios económicos

Para poder cuantificar el retorno de inversión que percibirá la empresa Alfil Communication Group, la investigadora utilizó el siguiente procedimiento. En primer lugar, dado que por las políticas de la empresa, la estrategia de social media marketing se implementará sin endeudamiento, se procederá realizar cálculo de la tasa del costo de oportunidad con el modelo CAPM –

Capital Asset Pricing Model – para relacionar el exceso de rendimiento de la acción respecto de la tasa libre de riesgo y el exceso de rendimiento de mercado respecto a la tasa libre de riesgo.

El resultado del modelo CAPM servirá de dato para poder hallar el Weighted Average cost of capital o Promedio ponderado del costo de capital (Wacc), para reflejar el costo futuro promedio esperado de fondos a largo plazo. Con el resultado del Wacc se podrá medir – mediante la utilización del valor presente neto – el porcentaje actual de rendimiento de la propuesta; es decir, para que el rendimiento porcentual de la estrategia de social media marketing a implementar sea rentable, siempre debe ser mayor al porcentaje de la tasa wacc estipulado, de lo contrario no sería conveniente.

Por otro lado, también se debe llevar a cabo los flujos de caja de libre disponibilidad, FCLD, elaborados con los costos y recursos estipulados por la investigadora en el punto 4.1 de la presente tesis.

Finalmente, se hallará el valor presente neto, que corresponde a la sumatoria de los FCLD descontados con la tasa Wacc, a los que se les resta la inversión inicial. Lo que es igual a restarle a todas las ganancias futuras, la inversión que les dio origen, todo esto a su valor equivalente en un solo instante de tiempo, que es el presente. Para que el proyecto sea aceptado, el resultado del VPN debe ser positivo y mayor que cero.

A continuación se presenta el resultado obtenido del análisis CAPM realizado como preámbulo para hallar la tasa Wacc.

Cuadro N° 56: Análisis – Capital Asset Pricing Model

CAPM >> $Re = Rf + \beta\mu * (Rm-Rf) + \text{Riesgo país} + \text{factor de ajuste}$		
CAPM =		12.28%
Rf >>		0.61%
Beta μ >>		1.46
Rm - Rf >>		5.79%
Riesgo país >>		1.22%
Factor de Ajuste >>		2%

Fuente: www.damodaran.com - Elaboración propia 2012.

Con este modelo financiero se podrá medir la relación entre la rentabilidad y el riesgo de los activos de una empresa promedio. Adicionalmente, como se ha podido apreciar, para la obtención del resultado del CAPM, se ha tomado en cuenta el factor de riesgo país; puesto que la implementación de la estrategia de social media marketing en la empresa Alfil CG se realizará sin endeudamiento por política propia de la empresa.

La data para la elaboración del análisis fue recopilada el 10 de diciembre de 2012, de la página web damodaran.com, elaborada por Aswath Damodaran un profesor de finanzas de la Stern School of Business en la Universidad de New York, el riesgo país de la sección de economía del diario El Comercio y el factor de ajuste fue brindado a la investigadora por el profesor asesor en materia financiera, para que las cifras se aproximen lo más posible a la realidad, reduciendo cualquier margen de error. Así, el

resultado obtenido del análisis CAPM, servirá como indicador de costo de oportunidad, al momento de calcular la tasa Wacc.

Seguidamente, se presenta el procedimiento realizado para la obtención de la tasa Wacc, que será uno de los componentes para establecer el valor presente neto.

Cuadro N° 57: Tasa Weighted Average Cost of Capital

Wacc = $(We * Re) + [(Wd * Rd) * (1 - t)]$	>>	12.28%
We = %je financiado con Capital	>>	100%
Re = Rendimiento esperado del Capital COK	>>	12.28%
Wd = %je financiado con deuda	>>	0%
Rd = Costo de la Deuda	>>	0%
t = tasa de Impuesto a la Renta	>>	30%

Fuente: Elaboración propia 2012.

Por ende se deduce que, la tasa obtenida – la cual contiene el costo de oportunidad – se aplicará junto con los resultados de los flujo de caja futuros, para analizar la estrategia de social media marketing a implementar en la empresa; así como sus beneficios, riesgos y el nivel de rentabilidad a obtener por parte de la empresa Alfil CG.

Hay que tomar en cuenta que para la elaboración de los flujos de caja se ha tomado como base los resultados obtenidos en el Delphi. Sin embargo, dado que el objetivo principal de la investigadora mediante este análisis es visualizar cómo se ve afectado el retorno de inversión bajo distintos escenarios y qué tan sensible es; para efectos de análisis de sensibilidad,

las cifras de las variables seleccionadas serán extremadas, pero siguiendo siempre las tendencias que los expertos brindaron en el método Delphi.

Pues el quid de lo que la investigadora busca presentar es: qué tan sensible es el retorno de inversión frente a la modificación de variables bajo escenarios supuestos.

Ante todo, cabe resaltar que para efectos de lograr en los escenarios el mayor realismo posible y de someter a la estrategia de social media marketing a los escenarios más extremos para probar su efectividad; se ha decidido tomar como cifra inicial de ingresos en el primer año de los flujos de caja: el punto de equilibrio que la empresa requiere para operar anualmente. Lo que equivale a la firma de dos contratos anuales o a Cincuenta Mil Nuevos Soles.⁴⁵

A continuación se presentan los flujos de caja de libre disponibilidad (FCLD), con su valor presente neto correspondiente. Para efectos de la presente tesis, la investigadora utilizó el siguiente criterio de decisión: si el VPN es mayor a cero, el proyecto se acepta; y si el VPN es menor a cero, el proyecto se rechaza.

Cuadro N° 58: Flujo de Caja – Escenario Esperado

⁴⁵ Cfr. Entrevista Gerencia General y Personal - Alfíl Communication Group 2012

	0	1	2	3	4	5
+ Ingresos Ventas (más % adicional por SMM)		S/. 50,000.00	S/. 57,500.00	S/. 66,125.00	S/. 76,043.75	S/. 87,450.31
- Costos Fijos		S/. (22,319.00)	S/. (22,319.00)	S/. (22,319.00)	S/. (22,319.00)	S/. (22,319.00)
- Costos Variables:						
Promoción Internet		S/. (2,808.00)	S/. (3,229.20)	S/. (3,713.58)	S/. (4,270.62)	S/. (4,911.21)
FEE - Técnico en plataformas y sistemas web		S/. (600.00)	S/. (600.00)	S/. (600.00)	S/. (600.00)	S/. (600.00)
- Depreciacion		S/. (1,126.00)	S/. (1,126.00)	S/. (1,126.00)	S/. (1,126.00)	S/. (1,126.00)
= EBIT		S/. 23,147.00	S/. 30,225.80	S/. 38,366.42	S/. 47,728.13	S/. 58,494.10
- Impuesto a la Renta 30%		S/. (6,944.10)	S/. (9,067.74)	S/. (11,509.93)	S/. (14,318.44)	S/. (17,548.23)
+ Depreciacion		S/. 1,126.00	S/. 1,126.00	S/. 1,126.00	S/. 1,126.00	S/. 1,126.00
= FEO		S/. 17,328.90	S/. 22,284.06	S/. 27,982.49	S/. 34,535.69	S/. 42,071.87
Inversion Inicial:						
- GNK (Activos Fijos)	S/. (5,630.00)					
- CTN	S/. (11,300.00)					
= FCLD	S/. (16,930.00)	S/. 17,328.90	S/. 22,284.06	S/. 27,982.49	S/. 34,535.69	S/. 42,071.87

Fuente: Elaboración propia 2012.

Cuadro N° 59: Valor Presente Neto – Escenario Esperado

VPN FCLD (calculado con la tasa Wacc) =	-16,930	+	$\frac{17,328.90}{1+0.1228}$	+	$\frac{22,284.06}{(1+0.1228)^2}$	+	$\frac{27,982.49}{(1+0.1228)^3}$	+	$\frac{34,535.69}{(1+0.1228)^4}$	+	$\frac{42,071.87}{(1+0.1228)^5}$
VPN FCLD (calculado con la tasa Wacc) =	-16,930	+	15,433.18	+	21,952.83	+	27,930.73	+	34,527.83	+	42,070.70
VPN FCLD (calculado con la tasa Wacc) =	-16,930	+	141,915								
VPN FCLD (calculado con la tasa Wacc) =	S/. 124,985.27										

Fuente: Elaboración propia 2012.

La investigadora utilizó la metodología del Valor Presente Neto (VPN) pues es el método más conocido y certero al momento de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. En consecuencia, al ser el VPN del proyecto positivo y mayor que cero, se recomienda la realización de la propuesta, pues ésta es rentable desde los puntos de vista económico y financiero para ser implementada en Alfil Communication Group. Lo que significa que la estrategia de social media marketing sí posee un retorno de inversión. Pues, al generar buen posicionamiento e imagen en el mercado, da a

conocer a la empresa y acerca los clientes a la misma; lo que impacta positivamente en la rentabilidad de la misma.

Así mismo, el FCLD contiene todos los costos y gastos considerados en el punto 4.1 y presenta los costos variables desglosados para poder visualizar mejor la manera en que se va dando el aumento del número de clicks por anuncio en internet, en el aspecto de promoción. Dado que es un aspecto delicado, pues a mayor clicks, mayores posibilidades de lograr negocios; pero también crece el costo variable. Para este escenario se ha determinado que la relación entre ambas variables es directamente proporcional. Es decir, a más clicks por anuncio en internet, mayores las posibilidades de lograr negocios.

Adicionalmente, para la sumatoria del costo total neto, el tiempo estimado en que la empresa va a invertir en la propuesta sin obtener más clientes fue de seis meses; puesto que ese fue el estimado que la investigadora obtuvo de los especialistas al realizar el método Delphi. Por otro lado, el impuesto a la renta considerado fue del 30%, ya que al ser una empresa que presta servicios, Alfil C.G. tributa a la SUNAT dentro del régimen general.

Por lo tanto, en este caso toda la metodología utilizada, que concluye con el VPN ha permitido determinar que la inversión en la propuesta por parte de la empresa, sí cumple con el objetivo básico de las finanzas corporativas, que es: maximizar la inversión. Porque en este caso, el VPN de la propuesta determinó que la estrategia de social media marketing sí incrementa el valor de la empresa Alfil Communication Group. Y como hemos

visto a lo largo de capítulo 2, el fin de toda empresa, es – independientemente del dinero que ésta obtenga, y que obtendrá con las utilidades ganadas por la estrategia – generar valor en el tiempo.

Adicionalmente, se mostrarán los flujos de caja realizados bajo diversos escenarios los cuales fueron utilizados para hallar sus respectivos VPN y así realizar el análisis de sensibilidad. Además, se presentarán los Valores Presentes Netos cuya importancia radica en que su resultado determina finalmente, si se lleva a cabo el proyecto, o no. Estos VPN han sido realizados con modificación de variables, bajo escenarios pesimistas y optimistas.

A continuación se muestra el flujo de caja y VPN respectivo, correspondientes al escenario pesimista.

Cuadro N° 60: Flujo de Caja – Escenario Pesimista

	0	1	2	3	4	5
+ Ingresos Ventas (más % adicional por SMM)		S/. 50,000.00	S/. 50,000.00	S/. 50,000.00	S/. 50,000.00	S/. 50,000.00
- Costos Fijos		S/. (22,319.00)	S/. (22,319.00)	S/. (22,319.00)	S/. (22,319.00)	S/. (22,319.00)
- Costos Variables:						
Promoción Internet		S/. (2,808.00)	S/. (3,369.60)	S/. (4,043.52)	S/. (4,852.22)	S/. (5,822.67)
FEE - Técnico en plataformas y sistemas web		S/. (600.00)	S/. (600.00)	S/. (600.00)	S/. (600.00)	S/. (600.00)
- Depreciacion		S/. (1,126.00)	S/. (1,126.00)	S/. (1,126.00)	S/. (1,126.00)	S/. (1,126.00)
= EBIT		S/. 23,147.00	S/. 22,585.40	S/. 21,911.48	S/. 21,102.78	S/. 20,132.33
- Impuesto a la Renta 30%		S/. (6,944.10)	S/. (6,775.62)	S/. (6,573.44)	S/. (6,330.83)	S/. (6,039.70)
+ Depreciacion		S/. 1,126.00	S/. 1,126.00	S/. 1,126.00	S/. 1,126.00	S/. 1,126.00
= FEO		S/. 17,328.90	S/. 16,935.78	S/. 16,464.04	S/. 15,897.94	S/. 15,218.63
Inversion Inicial:						
- GNK (Activos Fijos)	S/. (5,630.00)					
- CTN	S/. (11,300.00)					
= FCLD	S/. (16,930.00)	S/. 17,328.90	S/. 16,935.78	S/. 16,464.04	S/. 15,897.94	S/. 15,218.63

Fuente: Elaboración propia 2012.

Cuadro N°61 Valor Presente Neto – Escenario Pesimista

VPN FCLD (calculado con la tasa Wacc) =	-16,930	+	$\frac{17,328.90}{1+0.1228}$	+	$\frac{16,935.78}{(1+0.1228)^2}$	+	$\frac{16,464.04}{(1+0.1228)^3}$	+	$\frac{15,897.94}{(1+0.1228)^4}$	+	$\frac{15,218.63}{(1+0.1228)^5}$
VPN FCLD (calculado con la tasa Wacc) =	-16,930	+	15,433.18	+	16,684.05	+	16,433.58	+	15,894.32	+	15,218.21
VPN FCLD (calculado con la tasa Wacc) =	-16,930	+	79,663.34								
VPN FCLD (calculado con la tasa Wacc) =	S/. 62,733.34										

Fuente: Elaboración propia 2012.

En lo mostrado líneas arriba se puede apreciar el objetivo fundamental de los flujos de caja que es el registro de los ingresos y egresos que una empresa. Y que ello ayuda a estimar la proyección de resultados, para con esto realizar la valoración de la propuesta. Así, se puede apreciar el comportamiento del dinero a detalle y se puede comprender cómo y porqué ocurren las alteraciones en los distintos contextos.

Además, de los flujos de caja realizados bajo distintos escenarios, se puede apreciar cómo se va dando el cambio de los ingresos y de los costos variables – referidos a la promoción en internet –. Pues son las dos variables con mayor susceptibilidad al cambio y que han sido sometidas al análisis de sensibilidad realizado.

Así, en este escenario se puede ver el supuesto de que los ingresos, lejos de aumentar por la aplicación de la estrategia de social media marketing, se queden estancados. Entonces, se aprecia que mientras que los ingresos se mantienen constantes, los costos variables aumentan, en el aspecto promocional. Lo cual muestra una tendencia negativa pues eventualmente,

los costos con alza sostenida superarán a los ingresos que se mantienen estancados; resultando en pérdida.

Puesto que, la empresa debe pagar por cada click que los usuarios hagan en los anuncios de internet. Pero, el anuncio sólo invita a hacer negocio – no es un condicional para la compra directa del servicio – y así como existe la posibilidad que se logre, también está la probabilidad de no lograr negocio alguno con el usuario en cuestión.

A continuación se presenta el flujo de caja y VPN respectivo, correspondientes al escenario optimista.

Cuadro N° 62 Flujo de Caja – Escenario Optimista

	0	1	2	3	4	5
+ Ingresos Ventas (más % adicional por SMM)		S/. 50,000.00	S/. 65,000.00	S/. 84,500.00	S/. 109,850.00	S/. 142,805.00
- Costos Fijos		S/. (22,319.00)	S/. (22,319.00)	S/. (22,319.00)	S/. (22,319.00)	S/. (22,319.00)
- Costos Variables:						
Promoción Internet		S/. (2,808.00)	S/. (2,948.40)	S/. (3,095.82)	S/. (3,250.61)	S/. (3,413.14)
FEE - Técnico en plataformas y sistemas web		S/. (600.00)	S/. (600.00)	S/. (600.00)	S/. (600.00)	S/. (600.00)
- Depreciacion		S/. (1,126.00)	S/. (1,126.00)	S/. (1,126.00)	S/. (1,126.00)	S/. (1,126.00)
= EBIT		S/. 23,147.00	S/. 38,006.60	S/. 57,359.18	S/. 82,554.39	S/. 115,346.86
- Impuesto a la Renta 30%		S/. (6,944.10)	S/. (11,401.98)	S/. (17,207.75)	S/. (24,766.32)	S/. (34,604.06)
+ Depreciacion		S/. 1,126.00	S/. 1,126.00	S/. 1,126.00	S/. 1,126.00	S/. 1,126.00
= FEO		S/. 17,328.90	S/. 27,730.62	S/. 41,277.43	S/. 58,914.07	S/. 81,868.80
Inversion Inicial:						
- GNK (Activos Fijos)	S/. (5,630.00)					
- CTN	S/. (11,300.00)					
= FCLD	S/. (16,930.00)	S/. 17,328.90	S/. 27,730.62	S/. 41,277.43	S/. 58,914.07	S/. 81,868.80

Fuente: Elaboración propia 2012.

Cuadro N° 63: Valor Presente Neto – Escenario Optimista

VPN FCLD (calculado con la tasa Wacc) =	-16,930	+	17,328.90	+	27,730.62	+	41,277.43	+	58,914.07	+	81,868.80
			$1+0.1228$		$(1+0.1228)^2$		$(1+0.1228)^3$		$(1+0.1228)^4$		$(1+0.1228)^5$
VPN FCLD (calculado con la tasa Wacc) =	-16,930	+	15,433.18	+	27,318.43	+	41,201.07	+	58,900.66	+	81,866.51
VPN FCLD (calculado con la tasa Wacc) =	-16,930	+	224,720								
VPN FCLD (calculado con la tasa Wacc) =	<u>\$/ 207,789.86</u>										

Fuente: Elaboración propia 2012.

De lo anterior se deduce que la relación entre el riesgo y la rentabilidad de realizar la inversión – planteadas por la investigadora – es beneficiosa en todos los aspectos para la empresa Alfil Communication Group. Puesto que, en este escenario se ha considerado que los ingresos aumenten más que los costos variables en materia de promoción – ya que éstos últimos se incrementan en una proporción mucho menor – logrando así que los costos mencionados se vuelvan más eficientes.

Lo que quiere decir que, además del aumento de los ingresos por la estrategia de social media marketing per se, las posibilidades de lograr negocios en función al número de clicks por anuncio son sumamente altas en este escenario. Esto significa que el grado de conversión de seguidores de la marca por internet, a clientes es sumamente alto. Y en este escenario se puede visualizar de manera más clara cómo un buen posicionamiento y una imagen sólida en el mercado pueden potenciar la empresa y lograr aumentar sus ingresos.

Así mismo, un aspecto interesante que se ha podido observar es que; a pesar de presentarse escenarios pesimistas tanto en el aspecto de los costos promocionales como de los ingresos, el resultado del VPN siempre sigue saliendo positivo. Lo cual implica que la propuesta se ha construido de manera válida, sólida y concisa, pues aún con un contexto pesimista la empresa no pierde dinero al implementar la estrategia de social media marketing propuesta.

A continuación se presenta el análisis de sensibilidad realizado mediante el VPN obtenido en escenario esperado y con los VPN mostrados anteriormente realizados con la modificación de variables en escenarios pesimistas y optimistas.

Cuadro N° 64: Análisis de Sensibilidad

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	RANGO		
	Pesimista	Esperado	Optimista
VARIABLE			
Porcentaje de aumento en las ventas x SMM	0%	15%	30%
Margen de error: N° Clicks por anuncio	20%	15%	5%
	↓	↓	↓
VPN FCLD	S/. 62,733.34	S/. 124,985.27	S/. 207,789.86

Fuente: Elaboración propia 2012.

Ya que el análisis de sensibilidad indica la dimensión en la que cambiará el VPN como réplica a un cambio dado en una o más variables principales del proyecto, manteniéndose el resto constantes; se puede deducir que, la variable que muestra un mayor rango de sensibilidad es la del porcentaje de aumento en las ventas por social media marketing. Puesto que, en un

escenario pesimista es la variable cuyo VPN baja más y en uno optimista, la que más sube.

Además, ésta variable afecta contundentemente a los ingresos y de forma directamente proporcional el resultado del flujo de caja y por ende del VPN. Algo resaltante que pudimos apreciar del análisis de sensibilidad fue en el comparativo del incremento del costo variable en el aspecto de los clicks por anuncio. Puesto que, esta variable de promoción en internet tiene una doble lectura. Porque no sólo muestra los costos en sí de la promoción web, sino también muestra en cierta forma el grado de eficacia que tienen los banners para lograr negocios. Ya que, el hecho que los usuarios hagan click en el botón de la empresa, no es una compra en sí, sino una posibilidad de entablar una relación.

Porque, como la investigadora comentó anteriormente; el aumento de clicks genera aumento de posibilidades de lograr negocios; pero también aumenta el costo variable. Lo que, en algunos casos, vuelve inversamente proporcional la relación costo beneficio. Además, como se vio en el primer capítulo, el social media marketing no es una herramienta de ventas, sino está hecha para mejorar el posicionamiento e imagen empresarial, las ventas vienen como consecuencia del éxito logrado en los dos aspectos mencionados.

Por ende, la estrategia de social media marketing logra una interesante relación causa-efecto. Porque, como causa: genera buena imagen y un posicionamiento sólido en el mercado; lo cual acarrea el efecto de: generar rentabilidad en la empresa y un buen retorno de inversión. Y así, de esta manera, se satisface la necesidad de aumentar la cartera de clientes.

4.3 Modelo de Ingresos sobre la base del modelo de Negocios

En el presente acápite y como preámbulo al modelo de ingresos, se explica el modelo de negocios de Alfil Communication Group a fin de lograr una mayor comprensión para el lector al momento de detallar el modelo de ingresos.

El modelo de negocio, es el mecanismo por el cual Alfil C.G. busca generar ingresos y beneficios. En este, se ha resumido en cómo la empresa planifica servir a sus clientes. Implica la descripción del modo en que la organización crea, distribuye y captura valor. De acuerdo al Plan Estratégico de la empresa, el modelo de negocio ha sido graficado de la siguiente manera:

Cuadro N° 65: Gráfica Modelo de Negocio Alfil CG.



Fuente: Plan Estratégico Alfil Communication Group 2011

Por lo tanto, se puede deducir que comprende los siguientes elementos:

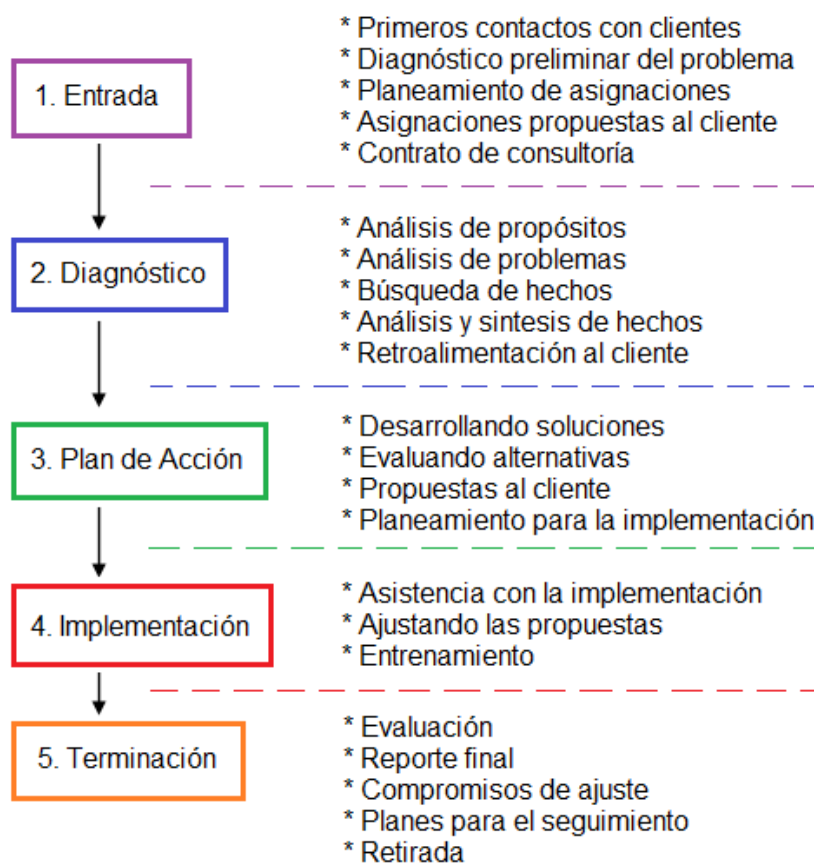
- Finalidad del modelo de negocio: Generar valor a los clientes mediante propuestas integrales de Responsabilidad Social que cumplan adecuadamente tanto la estrategia planteada en el diagnóstico inicial; así como, las formulaciones estratégicas propias de la empresa.
- Cómo se crea utilidad para los clientes: Bien sea por un programa de responsabilidad social autosostenible en el tiempo o por el hecho de volver eficientes los procesos de la empresa en las áreas problemáticas, Alfil C.G. orienta todas sus actividades a generar valor y las utilidades son una consecuencia de ello.
- Cómo consigue y conserva a sus clientes: Los clientes son captados; por un lado, mediante un proceso el cold-calling y por otro lado, mediante un manejo asertivo de las relaciones con ellos. Y lo segundo le ha valido a la empresa recomendaciones para nuevos prospectos y nuevos clientes.
- Cómo define y diferencia sus ofertas de servicio: Siendo una organización dinámica que brinda respuestas rápidas en el entorno, con políticas amigables al personal (porque Alfil C.G. reconoce que es su activo más valioso por su conocimiento y buen manejo de la información) y por un alto nivel de satisfacción por parte de los clientes hacia el trabajo realizado.
- Qué imagen proyecta al mercado: La imagen de una empresa que, si bien es pequeña, está especializada en sus campos de asesoría. Y brinda un cálido servicio a sus clientes con propuestas que

apuntan al cumplimiento de la estrategia para así lograr generar valor para sus clientes.

- Cómo define las tareas que deben llevarse a cabo: Mediante un correcto diagnóstico previo y análisis de la problemática Así como, una retroalimentación efectiva con el cliente y procesos de evaluación y desarrollo de alternativas de solución.

Así se establecen relaciones de largo plazo con los clientes y se permanece con ellos, aportando valor, a través de la implementación de soluciones integrales en el aspecto que se requiera.

Cuadro N° 66: Las etapas de trabajo que realiza Alfíl C.G.:



Fuente: Entrevista Gerencia General y Personal – Alfíl Communication Group 2012

Cómo establece el modelo de ingresos:

Un modelo de ingresos es el plan de negocios para una empresa o página web para ganar dinero⁴⁶.

Los modelos de ingreso que las empresas utilizan por Internet más comunes son:

- *Por publicidad:* Son empresas que ha logrado generar contenido tan valioso que sus niveles de visita son altísimos. Por ello venden espacios publicitarios a otras empresas en su sitio web.
- *Por suscripción:* El sitio ofrece contenidos y/o servicios a cambio de una cuota fija de suscripción por acceder a ellos.
- *Cuota por transacción:* Se cobra una comisión por cada transacción hecha (Ej. Ebay)
- *Por Comercio:* Se generan ingresos por la venta de sus servicios o productos. Mediante estrategias de generación de contenido interesantes para atraer al público a la página web donde se realiza la oferta.
- *Por afiliación:* Compañías que intentan unir a un grupo “selecto” de afiliados donde los miembros tengan ventajas adicionales, derecho a premios y sean tratados de forma especial⁴⁷.

A continuación, se presenta una tabla con la aplicabilidad de los modelos de ingresos de acuerdo al tipo de negocio que busca generar la empresa en internet.

⁴⁶ Cfr. www.ehowenespanol.com: 2013

⁴⁷ Cfr. www.slideshare.net/mundivia: 2013

Cuadro N° 67: Aplicabilidad de modelos de ingresos por internet



Aplicabilidad de los modelos de ingresos

Modelo	ISP	Portal Horizon.	B2C	B2B	ASP
Comercio	-	★★	★★	★★★	-
Publicidad	-	★★★	★	★	-
Contenido	-	★★	★★	★	-
Suscripción	★★★	★ (1)	★	★	★★★

Fuente: www.slideshare.net/mundivia

Se puede deducir que queda establecido el hecho que Alfil Communication Group utilizará el modelo de ingresos “por comercio” descrito en las líneas superiores.

La construcción del modelo de ingresos se realizará mediante el esquema “Top-Down”, que incluye lo siguiente. En primer lugar, tener en claro la cantidad de usuarios de internet, sobre la base de la penetración del medio en el Perú, para poder definir el porcentaje del target a nivel empresarial.

Segundo, una vez esquematizada la cuota de mercado objetivo; se establecieron los ratios de visitas a la empresa en la web, en contraste con el total de seguidores y seguidamente con el total de clientes. Para poder visualizar, la cantidad de empresas con engage, la cantidad de empresas fidelizadas y los porcentajes de conversiones.

Finalmente, se procedió a realizar la estimación de un promedio de compras anuales tomando en cuenta los factores de: tipo de servicio que ofrece Alfil C.G., repetición de compras (o contratos) y contratos en promedio generados dentro de un período establecido de tiempo. Así como, el volumen total del mercado objetivo (mercado de consultorías en Responsabilidad Social). Logrado establecer el sistema de monetización de la empresa, su tasa de crecimiento y la proyección de cuota de mercado.

Para la presente estrategia de Social Media Marketing, Alfil C.G. configura sus recursos para conseguir beneficios tomando como universo al 42% de la población que utiliza internet en el Perú con fines de negocio y finanzas; y dentro del mismo, como potenciales clientes al 1.87% de dicho universo, que corresponden a 61000 empresas con alto nivel de rentabilidad y potencial de crecimiento en el país. Es decir, empresas que están más conscientes de la necesidad de aplicar un programa de responsabilidad social que les favorezca.

Así mismo, para la elaboración del modelo de ingresos, se ha tomado en cuenta el tamaño del área de mercado de consultoría en el que Alfil C.G. brinda asesorías y con las proyecciones sobre el crecimiento del mercado de acuerdo a diversos estudios; así mismo se ha conservado el ratio de 55% de generación de contratos del proceso de cold-calling. Lo cual se aprecia a continuación.

A continuación se presenta el modelo de ingresos por comercio que utilizará la empresa Alfil Communication Group y sus proyecciones respectivas.

Cuadro N° 68: Modelo de ingresos con el aporte del S.M.M.

Métrica	Período de tiempo en Años			
	0	1	2	3
Usuarios de Internet	9,000,000.00	10,260,000.00	11,696,400.00	13,333,896.00
Tasa de crecimiento (internet)		14%	14%	14%
Usuarios Empresas en internet	3,780,000.00	4,309,200.00	4,912,488.00	5,600,236.32
Usuarios Empresas target Internet	70,686.00	80,582.04	91,863.53	104,724.42
Empresas con Engage	0%	16	18	31
% Empresas fidelizadas SMM	0%	55.00%	67.00%	75.00%
N° Empresas fidelizadas SMM	0	9	12	24
% Conversiones / fidelizadas	0%	55.00%	55.00%	55.00%
N° Empresas Convertidas (cliente x S.M.M.)		5	7	13
Tamaño Mercado en temas de Consultoría x facturación	S/. 1,800,000.00	S/. 2,160,000.00	S/. 2,592,000.00	S/. 3,110,400.00
Cuota de Mercado Alfil C.G.	5.87%	8.81%	13.70%	21.69%
Promedio de compra (S/.)	S/. 35,117.00	S/. 50,000.00	S/. 80,000.00	S/. 90,000.00
N° Ventas por año (contratos)	3	5	7	13
N° Ventas por mes	0.25	0.41	0.56	1.08
Ventas mensuales en S/.	S/. 8,779.25	S/. 20,313.39	S/. 45,135.61	S/. 97,197.35
Margen sobre ventas	35%	35%	35%	35%
Ingresos Netos Mensuales	S/. 5,706.51	S/. 13,203.70	S/. 29,338.15	S/. 63,178.28
Tasa de crecimiento	---	43.22%	45.01%	46.44%

Fuente: Elaboración Propia 2013

Cabe resaltar que la data en base a lo que el presente modelo de ingresos fue construido es real y fue obtenida de estudios realizados por empresas e instituciones prestigiosas como: Apoyo, BCR, ComScoreInc. y la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Perú.

Se deduce, en consecuencia que las proyecciones de crecimiento de internet para el Perú son de 14% anual, que la tasa de crecimiento del rubro de consultorías en los temas de asesoría de la empresa va a crecer en un 20% anual y que la estrategia por parte de la empresa Alfil Communication Group es el de crear una comunidad cercana y anteponer la

calidad de contratos a largo plazo a la cantidad de los mismos. Ello, por la naturaleza de los servicios que brinda. Por ende, la tasa de crecimiento que arroja el modelo de ingresos es de alrededor del 50% y conservando un margen sostenido de 35% sobre las ventas.

Adicionalmente, cabe resaltar que los paquetes de servicio que ofrece la empresa son los siguientes:

- Planteamiento y desarrollo de estrategias de Responsabilidad Social en base a los grupos de interés del cliente. Margen de Ganancia: 35%
- Capacitación y charlas de Responsabilidad Social; al personal en la empresa del cliente. Margen de Ganancia: 57%
- Benchmarking para mejorar las prácticas en Responsabilidad Social. Margen de Ganancia: 25%
- Creación de planes y programas de desarrollo comunitario.
- Talleres y dinámicas para la mejora del clima laboral, manejo de conflictos y el estrés. Margen de Ganancia: 57%
- Talleres y charlas para el desarrollo del liderazgo en la empresa del cliente. Margen de Ganancia: 45%
- Servicios de Marketing, endo-marketing e imagen empresarial. Margen de Ganancia: 15%

Fuente: Elaboración propia. Entrevista Gerencia General y Personal
- Alfil Communication Group 2012

Por ende, dado que en el cuadro de modelo de ingresos se puede apreciar un aumento no sólo en el número de ventas, sino también en el promedio de compra. Se deduce que la estrategia de social media marketing apuntará al desarrollo de la cartera de clientes a través de dos factores: el incremento de contratos y el aumento de ventas cruzadas y contratos de prestación de 2 o más servicios a una misma empresa. Lo que significa una

relación a largo plazo y más sólida con el cliente, combinando paquetes de servicios con diversos márgenes de ganancia y logrando así una optimización en la rentabilidad de Alfíl Communication Group.

CONCLUSIONES

1. El social media marketing es un nuevo enfoque del marketing tradicional, orientado a las herramientas interactivas de la web y las redes sociales que hay en ella. Las empresas deben ser cuidadosas con el contenido que suben a las redes; pues los usuarios – al tener gran poder de elección, voz y voto; respecto a lo que quieren y no quieren ver - perciben las redes sociales como un lugar de distensión, por lo que rechazan los mensajes con contenido comercial. Así mismo, las empresas deben tomar en cuenta que el social media marketing trata sobre el principio de la reciprocidad: de intercambiar valor en vez de sólo enviar mensajes, de darle algo útil al usuario, para poder entablar relaciones a largo plazo son él. Puesto que la comunicación ya no es de una vía – de empresa a usuario – ahora va en todas las direcciones.
2. Alfil Communication Group S.A.C. es una organización que cuenta con buenos profesionales en su tema que brindan un servicio creativo y cercano respecto a la responsabilidad social. Lamentablemente, actualmente la empresa se encuentra enfrentando el hecho de no tener una imagen establecida en el mercado, lo cual genera que no tenga un posicionamiento instituido en el rubro donde se encuentra. Por consecuencia la empresa tiene pocos clientes y un nivel de crecimiento sumamente bajo.

3. La estrategia de social media marketing consistirá en crear dos ecosistemas: uno cuyo núcleo será el blog, que creará la necesidad respecto al tema de responsabilidad social; y el otro cuyo núcleo será la página web, que propone a la empresa como alternativa a tomar. Por lo tanto, ambos entornos digitales buscarán mayor productividad mediante la sinergia generada entre ellos. Por ende, los beneficios que obtendrá Alfil Communication Group S.A.C. con la aplicación de la estrategia serán: poseer una imagen establecida en el mercado lo cual brindará un soporte válido y fuerte para poder labrarse un buen posicionamiento en el colectivo social. Por consecuencia, la problemática quedará aliviada en el largo plazo; tanto a nivel cualitativo (respecto a la imagen y posicionamiento) como cuantitativo (cartera de clientes más desarrollada).

4. En el aspecto económico – financiero, la estrategia de social media marketing afecta enérgicamente y de manera positiva los resultados del flujo de caja estimado y por ende, al análisis del valor presente neto realizado. Por lo tanto, es una herramienta rentable, válida y aceptable para ser implementada por la empresa Alfil Communication Group S.A.C, pues cumple con todos los indicadores y modelos financieros aplicados en la presente tesis. Ya que al brindar buena imagen y un posicionamiento sólido a la empresa, acerca los clientes a ella, porque la da a conocer. Y así, gracias a la estrategia de social media marketing, la rentabilidad de la empresa queda impactada positivamente.

BIBLIOGRAFÍA

Alfil Communication Group S.A.C. (2011) Plan Estratégico

Alfil Communication Group S.A.C. (2011) Plan de Marketing

Alfil Communication Group S.A.C. (2012) Entrevista Gerencia General Luisa Franco y personal de la empresa Juan Carlos Zárate.

AKAR, Erkan y TOPÇU, Birol (2011) An examination of the factors influencing consumer's attitudes toward social media marketing, *Journal of Internet Commerce*, 10 (1), pág35-67.

BETECH R., Emilio (2008) Que los demás anuncien tu marca, *Entrepreneur Mexico*, 16 (9), pág12-115.

BRIGHAM, Eugene y EHRHARDT, Michael (2007) *Finanzas Corporativas*, segunda edición, México: Thomson Editores.

CABRERA, Carlos (2012) Las tres claves para construir una lista de suscriptores felices y responsivos, recuperado el 11 de junio de 2012, de <http://carloscabrera.net/las-3-claves-para-construir-una-lista-de-suscriptores-felices-y-responsivos/>

CELAYA, Javier (2009) *La empresa en la web 2.0 el impacto de las redes sociales y las nuevas formas de comunicación online en la estrategia empresarial*, tercera edición, Barcelona: Gestión 2000.

DAVID, Fred (2008) *Conceptos de administración estratégica*, décima edición, México: Pearson Educación.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española - DRAE (2001), 22^o edición, recuperado el 13 de junio de 2012, de,

<http://lema.rae.es/drae/?val=Marketing>

Diseño Organizacional y Procesos (2010) Prof. José Luis López Calle, UPC

Diseño de Plan de Marketing (2012) Prof. Javier Montoya, UPC

FUTURO LABS (2012) Reporte de marcas, websites y redes sociales Julio 2012-Perú. Recuperado el 21 de julio de 2012, de

<http://www.futurolabs.com/futuro-labs-2012-reporte-de-marcas-sitios-web-redes-sociales-y-especial-del-perfil-del-usuario-influyente-y-popular-de-twitter-en-el-peru-julio/>

GITMAN, Lawrence (2007) Principios de la administración financiera, décima edición, México: Pearson Educación.

HYMAN, Paul (2011) Web analytics: What's worth paying for?, CRM Magazine, 15 (5), pág30-33.

INFORMATION WEEK MÉXICO (2011) 10 herramientas para el monitoreo de las redes sociales, recuperado el 4 de junio de 2012, de

<http://www.informationweek.com.mx/analysis/10-herramientas-para-monitoreo-de-redes-sociales/>

JANAL, Daniel S. (2000) Marketing en internet cómo lograr que la gente visite, compre y regrese a su sitio web, México: Pearson Educación de México SA de CV.

KRYDER, Cindy (2011) Social media or social network? There's no simple semantic solution, American Medical Writers Association Journal, 26 (3), pág139-139.

LECINSKI, Jim (2011) Winning the Zero moment of truth, Estados Unidos: Google Inc.

MACIÁ DOMENE, Fernando y GOSENDE GRELA, Javier (2011) Marketing con redes sociales, Madrid: Anaya multimedia.

MARKETING DIRECTO (2012) Contar una historia fascinante en los social media es el camino para generar engagement, recuperado el 4 de junio de 2012, de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/social-media-marketing/contar-una-historia-fascinante-en-los-social-media-es-el-camino-para-generar-engagement/>

Marketing Relacional (2012) Prof. Yuri Herrera, UPC

MIC PRODUCTIVITY NETWORK (2012) Línea de tiempo infográfica sobre la historia del social media, recuperado el 3 de junio de 2012, de <http://micproductivity.wordpress.com/2012/02/19/a-history-of-the-business-of-social-media/>

Plan de Negocios (2011) Prof. César Huamán Bohorquez, UPC

ROJAS, Pedro (2010) Cómo identificar a un profesional del Social Media – Perfil de un Community Manager, recuperado el 15 de junio de 2012, de [http://www.seniorm.com/como-identificar-a-un-profesional-del-social-media---perfil-de-un-community-manager.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+CorporacionesMultinacionales+\(Senior+Manager\)&utm_content=Google+Reader](http://www.seniorm.com/como-identificar-a-un-profesional-del-social-media---perfil-de-un-community-manager.html?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed:+CorporacionesMultinacionales+(Senior+Manager)&utm_content=Google+Reader)

ROMEO, Jaime (2012) El mercado de la consultoría en Perú, Lima: OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE LA EMBAJADA DE ESPAÑA EN LIMA

ROWSE, Darren y GARRETT, Chris (2012) Probblogger: Secrets for blogging your way to a six-figure income, tercera edición, Indiana: John Wiley & Sons Inc.

SCOTT, David Meerman (2010) The new rules of marketing and PR : how to use social media, blogs, news releases, online video, & viral marketing to reach buyers directly, segunda edición, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

SILFEMINA (2007) Diferencias entre web 1.0 y 2.0 de consumidores a productores de contenido, recuperado el 16 de junio de 2012, de <http://www.slideshare.net/silfemina/diferencias-entre-web-10-y-20>

SOLIS, Brian (2011) Engage!: The Complete Guide for Brands and Businesses to Build, Cultivate, and Measure Success in the New Web, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

STANCIU, Marieta y otros (2010) The mechanisms of the influence of viral marketing in social media, Addleton Academic Publishers, 5(3), pág278p – 282.

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA URUGUAY Facultad Ingeniería (2002) Prospectiva Tecnológico Uruguay 2015 Transporte y logística. Recuperado el 19 de octubre de 2012, de: <http://www.fing.edu.uy/iimpi/academica/grado/gestionlogistica/talleres/transporte/prospectiva/Anexo4.pdf>

UNIVERSIDAD DE VIGO Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales – Galicia (2012) El diagrama causa-efecto. Recuperado el 23 de septiembre de 2012, de <http://gio.uvigo.es/asignaturas/gestioncalidad/GCal0405.DiagramaCausaEfecto.pdf>

VALDA, Juan Carlos (2011) Perú: Lo que debe hacerse para realmente promover a la micro y pequeña empresa. Recuperado el 3 de marzo de 2013 de: <http://jcvalda.wordpress.com/2011/06/15/perulo-que-debe-hacerse-para-promover-realmente-a-la-micro-y-pequena-empresa/>

VAYNERCHUK, Gary (2009) Why now is time to crush it! Cash in on your passion, New York: HarperCollins

WEBER, Larry (2010) Marketing en las redes sociales cómo las comunidades de consumidores construyen su negocio, segunda edición, México: Mc Graw-Hill Interamericana de editores S.A. de C.V.

ZARRELLA, Dan (2010) The social media marketing book, segunda edición,
Canadá: O'Reilly.

ANEXOS

PLAN ESTRATEGICO – Alfíl Communication Group S.A.C.

C O N T E N I D O

SECCIÓN I: LA EMPRESA

- 1.1 Reseña histórica
- 1.2 Misión, visión, filosofía de la empresa
- 1.3 Objetivos

SECCIÓN II: ANALISIS DEL ENTORNO

- 2.1 Entorno Externo:
 - Las 5 Fuerzas de Porter
 - Macroambiente
 - Etapa organizacional de la empresa.
- 2.2 Entorno Interno:
 - Análisis de las 5 Fuerzas de Porter
 - Ventaja competitiva
 - Recursos
 - Capacidades
 - Habilidades

SECCIÓN III: ESTRATEGIAS

- 3.1 Análisis FODA
- 3.2 Estrategia Genérica de la empresa

SECCIÓN IV: IMPLEMENTACION

- 4.1 Estructura organizacional
- 4.2 Sistemas de Control Estratégico

SECCIÓN I: LA EMPRESA

1.1 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa Alfil Communication Group se constituyó formalmente en Registros Públicos en el año 2010. El contexto en el que se encontraba era el siguiente: si bien hay comunicadores con conocimientos de publicidad y marketing, había pocos de éstos profesionales dedicados a la responsabilidad social, pues era un tema relativamente nuevo en Perú; ya que, recién estaba comenzando a ser tomado en cuenta seriamente por las empresas.

Adicionalmente, los socios fundadores de la empresa, desde esa época, manejaban ambos conocimientos. Pues no sólo son comunicadores que trataban todos los conceptos de publicidad y marketing; sino además poseen, gracias a su experiencia, un conocimiento profundo de lo que es la responsabilidad social. Haciendo una buena combinación para el mundo globalizado en el que vivimos.

Alfil Communication Group S.A.C se creó como una empresa dedicada a la responsabilidad social interna y externa, coaching, marketing y comunicación integral de las actividades que realizan las empresas del medio.

La empresa está formada por un grupo de publicistas de Instituto Peruano de Publicidad – IPP. Estos profesionales, hicieron su tesis de grado sobre la publicidad como herramienta de comunicación para la responsabilidad social empresarial y su grupo objetivo; además de trabajar en agencias de publicidad, se desempeñaron en organizaciones no gubernamentales (ONG) tratando el tema de responsabilidad social, con lo cual dominan el contenido de la misma.

Lo que les brinda las herramientas útiles y necesarias para abarcar éste tema tan delicado, además de brindarles una perspectiva global del contexto en cuestión, gracias a los conocimientos de publicidad y marketing con los que cuentan.

1.2 MISIÓN, VISIÓN, FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

Visión: Ser percibidos como una empresa confiable y estable, que plantee soluciones prácticas, factibles y sobre todo rentables para nuestros clientes.

Misión: Proporcionar soluciones creativas y realistas dentro de las posibilidades del cliente (económicas y sociales; analizando todos los factores que intervienen en el contexto). Para que así nuestra empresa esté bien valorada en el rubro.

Filosofía de la empresa: Alfil Communication Group está compuesta por personas que buscan dar lo mejor de sí. Para nosotros la confianza es lo más importante. Queremos tener un trato cercano con el cliente y de ésta forma plantearle las soluciones más convenientes, que se ajusten bien a la situación y la realidad que toque enfrentar. El cliente debe confiar en lo que se le promete, pues debe existir una relación y confianza estrecha, sólida y estable entre él y Alfil Communication Group; ya que buscamos lo mejor para él.

1.3 OBJETIVOS

- En primer lugar el objetivo de Alfil Communication Group es desarrollar su cartera de clientes aumentando la cantidad de contratos firmados en un 55% y a nivel cualitativo logrando una relación estrecha y sólida con sus clientes pues sabe que dejar una buena impresión le sirve de promoción para atraer nuevos clientes.
- El segundo objetivo de la empresa es aumentar los índices de eficiencia del proceso de cold-calling en un 80%. Por lo que, sus resultados serán orientados con base en la retroalimentación positiva del grupo objetivo obtenida en las citas generadas durante el mencionado proceso.
- Así mismo, el tercer objetivo es penetrar el mercado de la responsabilidad social, a través de la creación de un sistema web y de redes sociales de la empresa en internet, con el afán de desarrollar la necesidad y el interés de las diversas compañías respecto a los temas de asesoría de Alfil C.G.
- Así mismo, el cuarto objetivo es lograr buena imagen y posicionamiento sólido en el mercado. Como una empresa poseedora de un enfoque orientado fuertemente a los aspectos estratégicos. Lo cual se verá reflejado en la comunidad que logre construir la empresa en la web, social media, nivel de interacciones, entre otros indicadores.

Nuestro Compromiso:

- Comprometernos a ser mejores cada día y seguir siempre adelante, creciendo juntos.
- El trabajo no está terminado cuando se emite la comunicación al grupo objetivo, sino cuando éste nos da la respuesta positiva que queremos.

Posicionamiento: Una organización confiable y sólida. Que, mediante un trato amigable, brinda soluciones creativas con dirección al cumplimiento de la estrategia. Logrando buenos resultados para sus clientes.

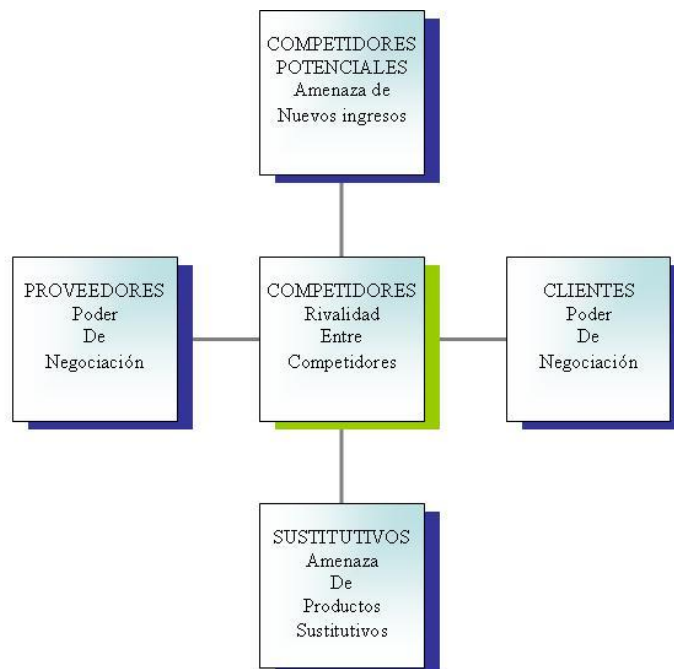


La estrategia de Alfil Communication Group se encuentra alineada corporativamente a través del proceso de direccionamiento estratégico, el cual ha definido cuatro ejes objetivos principales para la generación de valor: brindar siempre soluciones creativas, direccionadas al cumplimiento de la estrategia, obtener una retroalimentación positiva y ser una empresa sólida confiable y rentable. Así se asegura la competitividad de la empresa en el mercado.

SECCIÓN II: ANALISIS DEL ENTORNO

2.1 ENTORNO EXTERNO:

Las cinco Fuerzas de Porter



(F1) Poder de negociación de los Clientes

Los clientes poseen un alto poder de negociación en el rubro de la empresa por los siguientes aspectos:

- Altas facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- No hay la suficiente disponibilidad de información para el cliente.
- Existencia de servicios sustitutos.

(F2) Poder de negociación de los Proveedores

Los proveedores tienen un bajo nivel de negociación. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Clientes tienen alta tendencia a sustituir

- Baja percepción del nivel de diferenciación de productos
- Número de servicios sustitutos de calidad inferior disponibles en el mercado, a un menor precio.

(F3) Amenaza de nuevos ingresos

Existe un nivel medio respecto a la amenaza de nuevos ingresos en el mercado. Puesto que, las empresas compiten por la calidad de información con la que cuentan. La dificultad está en el grado de capacitación e información manejada por el personal de las empresas y no en la infraestructura de las mismas.

(F4) Amenaza de servicios sustitutos

Es bastante alta y podemos citar los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativamente bajos de los servicios sustitutos.
- Facilidad de cambio del cliente.
- Nivel bajo percibido de diferenciación de servicio.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

(F5) Rivalidad entre los competidores

Como resultado de las cuatro anteriores, la rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: en este caso es un sector rentable pues hay relativamente pocas empresas en el mercado.

Macro-ambiente

Ambiente Político Legal: Actualmente hay una fuerte tendencia, por parte del gobierno, hacia el fomento de la inclusión social. Por ende, muchas empresas buscan la responsabilidad social como una manera más de generar valor.

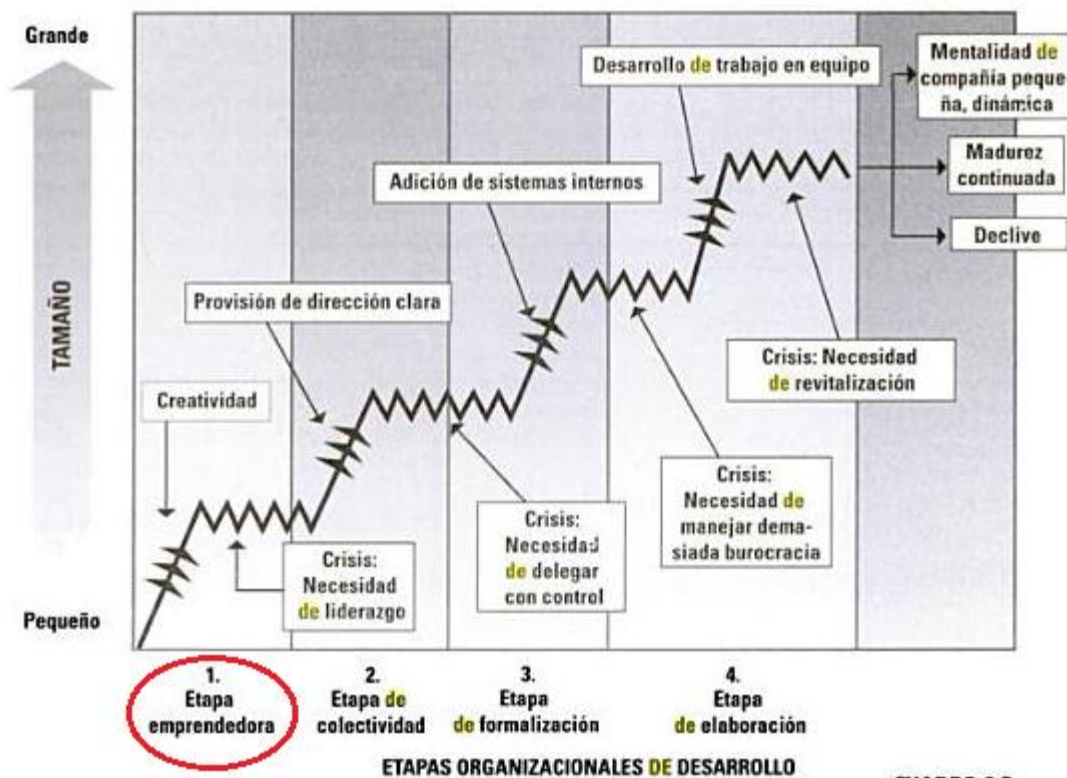
Ambiente Tecnológico: En el Perú cada vez la tecnología de vanguardia es más accesible a todos. Esta tecnología permite el flujo libre y rápido de información. Algo muypreciado por el rubro donde la empresa se encuentra, en donde la

información y la manera de ser aplicada, es un activo valioso que marca la diferencia entre la competencia.

Ambiente social: La sociedad peruana está viviendo un aumento en los índices de criminalidad y conflictos sociales. Pues a pesar de la abundancia que vive el país, ésta no se encuentra distribuida equitativamente. Lo que genera un aumento en las brechas de la pobreza. Por ello, hoy más que nunca la responsabilidad social es requerida.

Ambiente macroeconómico: Por un lado, la recesión que vive Estados Unidos y los problemas económicos en países de Europa como Grecia, España - además de la promoción del Perú como país emergente - ha hecho que tanto la U.E como los EE.UU. disminuyan el aporte a las ONGs y al Estado Peruano. Por otro lado, las industrias en el Perú están creciendo, lo que fomenta un incremento de las inversiones privadas a nivel nacional.

Etapa Organizacional de la Empresa



CUADRO 9.3

Como se muestra en el gráfico Alfil Communication Group se encuentra en una etapa emprendedora. Esta etapa se caracteriza por tener una organización informal y no burocrática, con el control basado en la supervisión personal de los dueños. El crecimiento proviene de un producto o servicio nuevo y creativo.

2.2 ENTORNO INTERNO:

Análisis de las cinco Fuerzas de Porter:

(F1) Poder de negociación de los Clientes

Los clientes de Alfil Communication Group poseen un alto poder de negociación dado que siempre se puede rescindir el contrato. Y debido a la poca información de calidad respecto al tema de responsabilidad social, la competencia entra en acción con servicios sustitutos de baja calidad, pero a un costo menor.

(F2) Poder de negociación de los Proveedores

Los proveedores de Alfil Communication Group (con excepción del área tercerizada de contabilidad y finanzas) se caracterizan por tener un bajo nivel de negociación debido a los servicios genéricos que proveen.

(F3) Amenaza de nuevos ingresos

Actualmente el entrante gobierno de turno está promoviendo de manera exhaustiva la inclusión social en el país, lo que está volviendo atractivo el rubro de la responsabilidad social.

(F4) Amenaza de servicios sustitutos

Alfil Comuncation Group está siendo amenazada por algunos servicios sustitutos de baja calidad, que brindan un costo más barato a las empresas. Además debido al desconocimiento de la temática de responsabilidad social, el cliente no establece claras distinciones entre uno u otro.

(F5) Rivalidad entre los competidores

La rentabilidad del sector donde se maneja Alfil Communication Group es alta pues, hasta el momento, hay relativamente pocas empresas en el mercado.

Ventaja Diferencial:

Alfil Communication Group es una organización dinámica que brinda respuestas asertivas en el entorno. Gracias al conocimiento completo y profundo tanto de los temas de marketing, y publicidad; así como de los temas de responsabilidad social. Logrando un alto nivel de satisfacción de los clientes por el trabajo realizado.

Recursos:

Alfil Communication Group es una empresa que cuenta con múltiples recursos de información gracias a que cuenta con personal altamente capacitado en las tareas que realiza. Además de lo mencionado, es una empresa que busca ser eficiente con sus recursos; pues los combina para ser capaz de generar valor en la producción de los servicios que provee. Y terceriza aquello que no forma parte de su núcleo de negocio, siendo eficiente con los gastos.

Capacidades:

Alfil Communication Group es una empresa que siempre busca una innovación constante, manejando información y sistemas de trabajo vanguardistas. Así mismo, busca persistentemente nuevas metodologías para integrar a su gestión y así seguir mejorando. Puesto que, conoce de primera mano lo importante que es intentar incorporar continuamente nuevas capacidades para enfrentar los desafíos que se presentan y lograr una mejora en la calidad de los servicios brindados.

Habilidades:

- Una habilidad sobresaliente en Alfil Communication Group es el buen manejo de las áreas de experticia a las que se dedica, pues está siempre al pendiente de las últimas investigaciones, lo cual hace que lleve a cabo su trabajo con un enfoque novedoso y diferente al resto. Así mismo, siempre busca tener a su personal motivado y en un ambiente laboral agradable.

- Otra buena habilidad que posee Alfil Communication Group es la comunicación asertiva e inteligente con sus clientes, en busca de generar y conservar las buenas relaciones con ellos.

Estas dos habilidades anteriormente mencionadas si bien son de suma importancia y toda empresa debería esforzarse por cultivar siempre. Pues la empresa es consciente que el hecho de llevarse bien con su grupo objetivo es lo único que asegura la permanencia de la empresa en el sector y la duración de sus contratos.

SECCIÓN III: ESTRATEGIAS

3.1 ANÁLISIS FODA.



3.1.1. Análisis de Fortalezas

F1	La organización es dinámica y da respuestas rápidas en el entorno. Pues debido a su tamaño y poca burocracia en sus procesos, es una empresa que se adapta fácilmente al cambio.
F2	Buenos profesionales con conocimiento del tema. Dado que la empresa es consciente del activo valioso que representa su personal, reconoce el buen manejo de la información que éste posee por ello se preocupa por brindar un buen ambiente laboral y mantener motivado a su personal más allá de los fines económicos.
F3	Los clientes están satisfechos con el trabajo realizado. Ya que, existe un alto grado de satisfacción por parte de los clientes gracias a los buenos resultados obtenidos.

3.1.2. Análisis de Debilidades

D1	El hecho que la empresa no cuente con un nivel presupuestal que le permita hacer frente a la competencia es una debilidad grande, sobre todo por la influencia de algunas de estas empresas consultoras en los medios masivos tales como reportajes en los diarios, revistas, radios y algunos programas de televisión por cable.
D2	Empresa poco conocida y por ende sin imagen ni posicionamiento establecido en el mercado. Debido a que las actividades de promoción que realiza están dadas exclusivamente a los canales de cold-calling y marketing directo.
D3	La cartera de clientes de la empresa se encuentra poco desarrollada. Dado que, aun cuando los clientes tienen la característica de dar recomendaciones no siempre se han logrado cerrar los contratos.

3.1.3. Análisis de Oportunidades

O1	El mercado muestra tendencias positivas y una creciente necesidad respecto a los temas de R.S. Ya que, los temas nuevos y poco conocidos; y también porque los consumidores lo consideran como parte del valor agregado de todo producto.
O2	El entorno de la R.S. es muy susceptible al cambio y la empresa por su tamaño y poca burocracia sabe desenvolverse bien dentro de él. Lo cual es una ventaja clave sobre todo para confrontar a las empresas más grandes que

	no necesariamente son ágiles y cargan mucha burocracia propia de tu tamaño.
O3	Una característica interesante dentro del rubro es que los clientes suelen brindar recomendaciones. Esto es algo que la empresa ha sabido ganar muy bien, gracias al trato cercano de su personal. Por ende, la empresa ha obtenido clientes a raíz de las recomendaciones obtenidas por los buenos resultados en el trabajo realizado.

3.1.4. Análisis de Amenazas

A1	Existen empresas con más presupuesto, bien sea porque estén respaldadas por algún gobierno en el caso de las ONGs o por políticas económicas más expansivas que la nuestra. Adicionalmente, son compañías con una imagen establecida que debido a las conexiones y lobbies que poseen logran hacerse de más contratos y así tener más imagen en el mercado El hecho fundamental es que están interesadas en entrar al rubro, un ingreso que perjudicaría a Alfil C.G.
A2	Las malas prácticas de R.S. ejecutadas por otras empresas, afectan negativamente la percepción de la sociedad sobre el tema. Lo cual hace que el entorno de la responsabilidad social esté muy convulsionado y que se ponga en tela de juicio el rol de importancia que juega de la responsabilidad social en el medio. Conflictos sociales como CONGA en Cajamarca o Inambari en Puno lo demuestran.
A3	Individuos influyentes en distintos medios de comunicación envían un mensaje que tergiversa la R.S. ya sea por desconocimiento del tema o por tener intereses que van en distinta dirección. Lo que repercute negativamente en la opinión del ciudadano de a pie respecto bien sea porque minimice la importancia de la R.S. o peor aún, porque la trate en sentido peyorativo y encuentre en su influencia aspectos negativos.

3.2 ESTRATEGIA GENÉRICA DE LA EMPRESA

La estrategia de Alfil Communication Group S.A.C. se define desde el proceso de Direccionamiento Estratégico, el cual ha definido como eje la generación de valor a través de la satisfacción del cliente y la excelencia y operativa (orientada a la eficiencia).

Asimismo, la empresa organizó sus objetivos estratégicos con la finalidad de atender los compromisos ante los grupos de interés de la organización.



Estrategia de diferenciación:

Mediante la estrategia de diferenciación Alfil Communication Group distingue sus servicios para que sean percibidos en el mercado como únicos. Esto se realiza seleccionando los atributos que toda empresa percibe como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Como lo son: los aspectos estratégicos, la retroalimentación positiva por parte del grupo objetivo del cliente, un enfoque distinto de lo que es las actividades comerciales que realiza la empresa. Esta diferenciación y exclusividad en el manejo del conocimiento es compensada con un precio superior en los servicios ofrecidos por Alfil Communication Group. La diferenciación se basa en el servicio mismo, y el enfoque que le da la empresa a los conceptos de las áreas de línea que maneja.

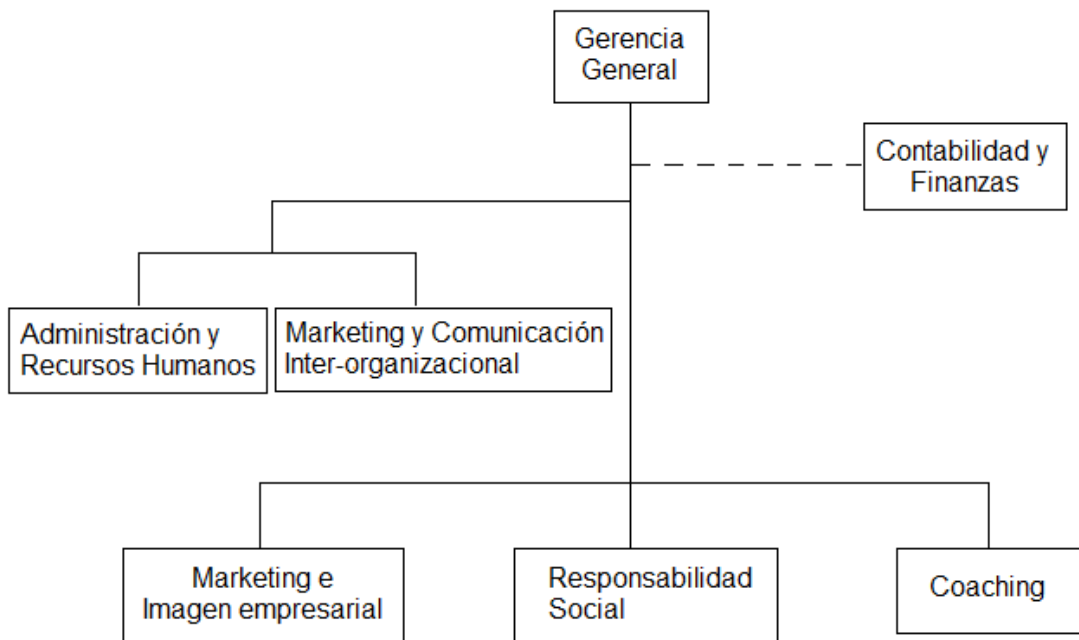
Por este motivo se cuida el “know-how” que posee la empresa en base al desarrollo de las propuestas de solución, así como una gestión acuciosa del conocimiento que se genera en la empresa. Del mismo modo, el personal es consciente de ello y es un pilar importante para el control de las filtraciones de información. De este modo, Alfil Communication Group cuida su ventaja competitiva, encontrando fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

SECCIÓN IV: IMPLEMENTACIÓN

4.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Alfil Communication Group, es una empresa con estructura orgánica. Este tipo de estructura se encuentra principalmente en organizaciones jóvenes. Lo que significa que, es un tipo de organización basada en la fuerza de la tarea, que está diseñada para responder a los cambios rápidos del entorno y se caracteriza por poseer especialistas organizados en fuerzas multidisciplinarias de tareas específicas. Por lo tanto, es flexible, la autoridad se traslada constantemente, el control y la coordinación se realizan por medio de la comunicación informal e integración de expertos, existe compromiso y es aplicable a medios complejos y dinámicos son condiciones que se requiere para la innovación sofisticada.

Respecto al modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg, la empresa pertenece a una: burocracia profesional. Puesto que, la empresa está dentro del sector servicios, en un contexto complejo pero estable y con un sistema técnico sencillo. Ya que la clave del funcionamiento es: los profesionales trabajan en forma autónoma sometidos a los controles de la profesión, con una tecnoestructura mínima y jerarquía de línea media; lo que supone ámbitos de control amplio sobre el trabajo profesional y staff de apoyo de tipo maquinal para apoyar a los profesionales.



La empresa tiene el área de contabilidad y finanzas como una asesoría externa. Las áreas de administración y recursos humanos; así como marketing y comunicación inter-organizacional, son las dos de apoyo. Finalmente están las

áreas de línea que son las que brindan el servicio directo a los clientes y se encuentran divididas de acuerdo al servicio al que están orientadas.

Por lo tanto, el organigrama encaja con lo anteriormente descrito en el modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg sobre la burocracia profesional. Puesto que la empresa considera órganos de línea a las áreas que brindan los servicios a los clientes y como órganos de apoyo, a las áreas administrativas y de marketing.

4.2 SISTEMAS DE CONTROL ESTRATÉGICO

Dado que la clave del funcionamiento de la empresa son los profesionales que trabajan en ella. El control de la empresa se da en base a los controles de la profesión. Para ello es requerido una tecnoestructura mínima y jerarquía de línea media; lo que supone ámbitos de control amplio sobre el trabajo profesional y staff de apoyo de tipo maquinal para apoyar a los órganos de línea; para que éstos sientan que poseen autonomía y respaldo en la toma de decisiones, pero también responsabilidad respecto a las acciones tomadas.

Actualmente, la Gerencia de Alfil Communication Group hace una evaluación semanal de la gestión de los profesionales mediante sesiones de “briefing” y se proponen acciones de mejora de acuerdo a los resultados obtenidos. Así mismo, se realizan evaluaciones mensuales de desempeño del personal y evaluaciones anuales sobre los aspectos generales de la empresa. Los temas de evaluación son los siguientes:

En las sesiones semanales de “briefing” de evalúa:

- Etapa del trabajo en la que se encuentra con el cliente.
- Adecuado grado de profundidad de temas tratados con el cliente.
- Recomendaciones al personal respecto a la situación que se encuentre enfrentando.
- Comparación entre los diferentes clientes que el personal lleva.

En las evaluaciones mensuales de personal se evalúa:

- Capacidad de respuesta del personal a cargo de la cuenta.
- Interoperatividad entre las distintas áreas de la empresa con orientación al cumplimiento de los objetivos planteados al cliente.
- Sustentación de los informes ejecutivos presentados por el personal.

En las evaluaciones anuales de la empresa se evalúan principalmente:

- El grado de satisfacción de los clientes respecto a la empresa.
- La diferencia en las utilidades recibidas por la empresa.

Asimismo, la Administración revisa las operaciones con las empresas-cliente en cuanto a los aspectos de: la paga establecida, el contrato pactado y los alcances

y limitaciones de la asesoría en cuestión. Esta revisión se hace en atención a los lineamientos de los procesos de trabajo de cada área respecto al trabajo encomendado a Alfil Communication Group.

Como se puede apreciar en el organigrama, Alfil Communication Group cuenta con un área contable. Esta tiene como propósitos: apoyar a la Gerencia en su responsabilidad sobre el sistema de control interno; asegurar la integridad de la información contable y financiera, asegurar el cumplimiento de los requerimientos regulatorios por parte de las entidades fiscalizadoras del Estado.

*****♠♠♠♠♠*****

PLAN DE MARKETING – Alfíl Communication Group S.A.C.

C O N T E N I D O

1. Resumen Ejecutivo
2. Análisis Externo: entorno, mercado, sector, competencia.
3. Análisis Interno de la empresa
4. Visión y Misión de la empresa
5. Matrices: EFE y EFI.
6. Objetivos de Marketing: corto, mediano y largo plazo
7. Estrategia Genérica – Estrategia de Crecimiento
8. Grupo Objetivo y Posicionamiento
9. Estrategia de Precio y Servicio
10. Estrategia de Comunicación
11. Plan de acción con cronograma
12. Mecanismos de Control

1. RESUMEN EJECUTIVO

Alfil Communication Group S.A.C. es una empresa dedicada al rubro de la responsabilidad social y el marketing empresarial. Sus clientes van desde compañías privadas, hasta instituciones públicas. La empresa tiene en claro que uno de sus puntos fundamentales es el personal capacitado son el que cuenta.

Adicionalmente, Alfil Communication Group busca tener una relación estrecha y sólida con sus clientes pues sabe que dejar una buena impresión le sirve de promoción. Por lo que, orienta sus resultados en base a la retroalimentación positiva del grupo objetivo. Así mismo, dentro de la actividad comercial que realiza, la empresa posee un enfoque orientado fuertemente a los aspectos estratégicos.

2. ANÁLISIS EXTERNO:

Entorno: Actualmente hay una fuerte tendencia, por parte del gobierno, hacia el fomento de la inclusión social. Por ende, muchas empresas buscan la responsabilidad social como una manera más de generar valor. La sociedad peruana está viviendo un aumento en los índices de criminalidad y conflictos sociales. Pues a pesar de la abundancia que vive el país, ésta no se encuentra distribuida equitativamente. Lo que genera un aumento en las brechas de la pobreza. Por ello, hoy más que nunca la responsabilidad social es requerida.

Mercado: Por un lado, la recesión que vive Estados Unidos y los problemas económicos en países de Europa como Grecia, Irlanda, Portugal y España - además de la promoción del Perú como país emergente - ha hecho que tanto la U.E como los EE.UU. disminuyan el aporte a las ONGs y al Estado Peruano. Por otro lado, las industrias en el Perú están creciendo gracias al mercado interno, lo que fomenta un incremento de las inversiones

privadas peruanas a nivel nacional. Lo que vuelve más llamativas a las empresas locales al momento de ofrecer servicios de consultoría.

Sector: Alfil Communication Group se encuentra en el sector de los servicios de consultoría. A continuación, se presente el extracto de un estudio realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima y el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) en 2009, respecto al sector de consultoría en Perú.

La demanda de servicios de consultoría está influenciada por la inversión privada, la inversión pública y los proyectos de los organismos multilaterales y las entidades de cooperación para el desarrollo. La inversión pública genera una demanda del Estado de servicios de consultoría y obras. La descentralización del Estado ha implicado una transferencia de funciones del gobierno central a los gobiernos regionales y locales. La oferta del sector de la consultoría en Perú es baja: existe un mínimo número de empresas consultoras locales (totalmente peruanas), ya que la mayor parte de las consultorías en Perú han sido creadas por empresas internacionales.

Por otra parte, es importante mencionar la tendencia existente entre las empresas del sector por complementar su oferta con actividades de capacitación, que incluyen la realización de cursos, seminarios, talleres y conferencias, principalmente.

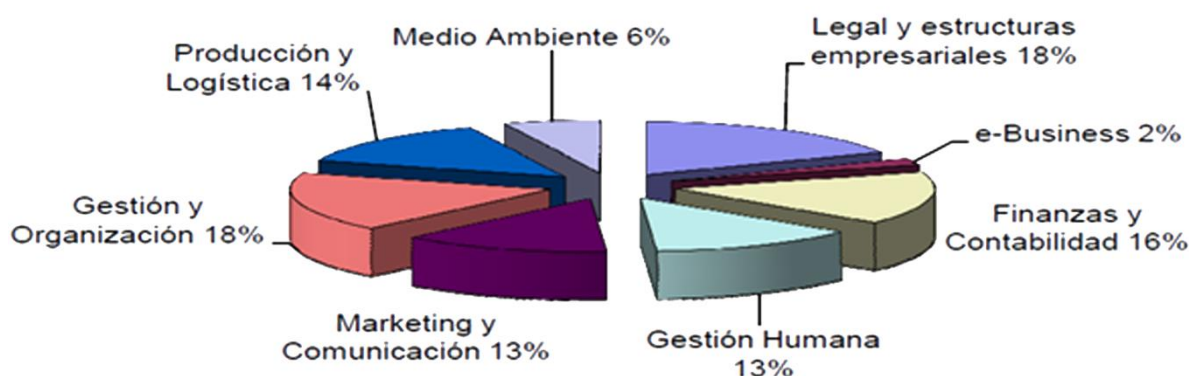
Las empresas de servicios de consultoría en Perú se pueden clasificar en tres categorías diferentes según el servicio que ofrecen:

- *Servicio integral. Suelen ser empresas consultoras multinacionales o empresas líderes que abarcan áreas de alto nivel como la de ingeniería o implantación de soluciones tecnológicas.*
- *Servicio total. Son aquellas que aunque no tengan conocimiento de cada una de las áreas, brindan todo tipo de consultoría gracias a la subcontratación.*

- *Especializadas. Responden a las necesidades del mercado especializadas en áreas específicas de gestión empresarial, y pertenecen al grupo de pequeñas y medianas empresas.*

Por otro lado, y aparte de estas empresas, la oferta de la consultoría no estaría completa sin tener en cuenta los consultores independientes. Estos en su mayoría, están especializados en el área de gestión y organización, seguida por el área de finanzas y contabilidad, y por la asesoría legal y de estructuras empresariales.

EMPRESAS DE CONSULTORÍA DISTRIBUIDAS POR ESPECIALIDAD



Fuente: CONFIEP. Elaboración: Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Lima

Cabe resaltar que, dentro del gráfico correspondiente al mercado donde Alfil C.G. se desenvuelve, la empresa se encuentra orientada a los segmentos de Marketing y Comunicación (13%) así como Medio Ambiente (6%); lo cual significa que punta al 18% del total del mercado.

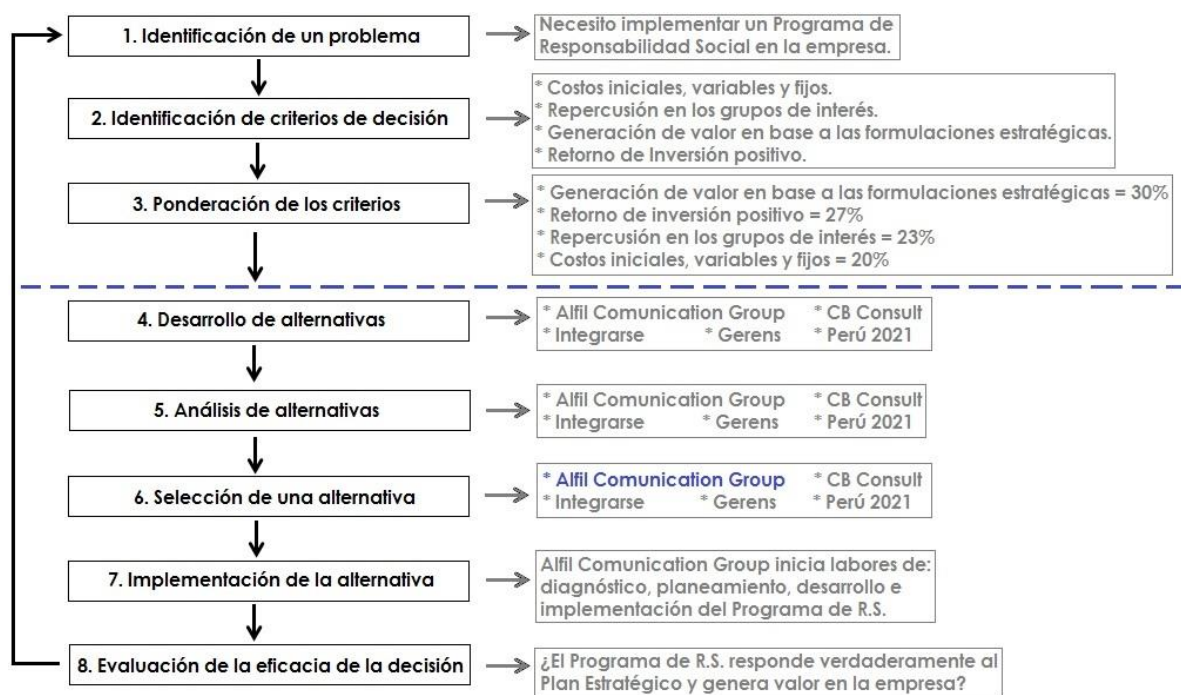
Competencia: La competencia que Alfil Communication Group en el sector de consultoría de Responsabilidad Social y Marketing Empresarial está dada por dos tipos de empresa.

- El primer tipo de empresa, brinda las mencionadas asesorías como un servicio principal dentro de su abanico. Tal como es el caso de: Responde Perú e Integrarse.
- El segundo tipo de empresa, dentro de su abanico, brinda las mencionadas asesorías, como un servicio secundario o

complementario al servicio principal. Tal como es el caso de: GERENS, Perú 2021, Perú Desarrollo y CB Colsult.

Sin embargo, Alfil Communication Group, tiene un enfoque único respecto a la temática de la responsabilidad social y su manera de llevarla a cabo. Lo que genera su principal distintivo.

Actualmente, en el proceso de la toma de decisiones respecto a la contratación de servicios en Responsabilidad Social por parte de las empresas promedio, Alfil Communication Group se encuentra en la etapa número cuatro.



Por lo tanto, lo ideal para la empresa es tener un mayor protagonismo al momento que las empresas comiencen a ponderar las alternativas de solución. De modo que Alfil Communication Group sea la opción más interesante a tomar en cuenta y sea seleccionada como la indicada para el trabajo.

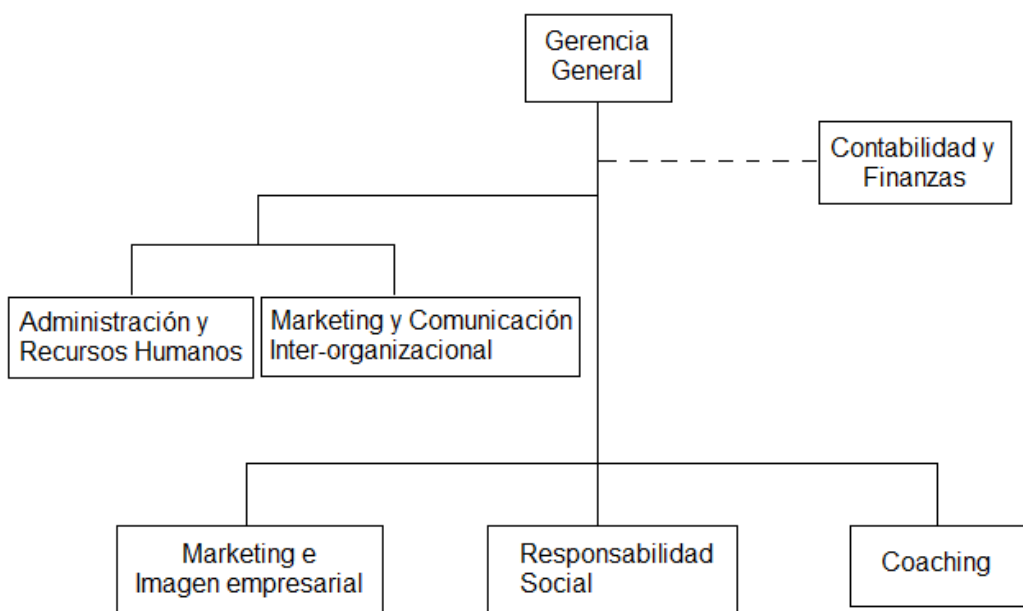
Para ello se debe comenzar a trabajar a partir de la primera instancia en el proceso de toma de decisiones; que es el hecho que las empresas

tomen conciencia de la necesidad de llevar a cabo un programa de responsabilidad social.

Por ello se debe fortalecer las actividades de Cold- Calling e incidir más en las relaciones forjadas con los clientes y potenciales prospectos; así como crear un sistema web y de redes sociales de la empresa en internet, con el afán de desarrollar el mercado de la responsabilidad social.

3. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Alfil Communication Group, es una empresa con estructura orgánica. Este tipo de estructura se encuentra principalmente en organizaciones jóvenes. Lo que significa que, es un tipo de organización basada en la fuerza de la tarea, que está diseñada para responder a los cambios rápidos del entorno y se caracteriza por poseer especialistas organizados en fuerzas multidisciplinarias de tareas específicas



Ventaja Diferencial: Alfil Communication Group es una organización dinámica que brinda respuestas asertivas en el entorno. Gracias al conocimiento completo y profundo tanto de los temas de marketing, y

publicidad; así como de los temas de responsabilidad social. Logrando un alto nivel de satisfacción de los clientes por el trabajo realizado.

Recursos: Alfil Communication Group es una empresa que cuenta con múltiples recursos de información gracias a que cuenta con personal altamente capacitado en las tareas que realiza. Además de lo mencionado, es una empresa que busca ser eficiente con sus recursos; pues los combina para ser capaz de generar valor en la producción de los servicios que provee. Y terceriza aquello que no forma parte de su núcleo de negocio, siendo eficiente con los gastos.

4. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

Visión: Ser percibidos como una empresa confiable y estable, que plantee soluciones prácticas, factibles y sobre todo rentables para nuestros clientes.

Misión: Proporcionar soluciones creativas y realistas dentro de las posibilidades del cliente (económicas y sociales; analizando todos los factores que intervienen en el contexto). Para que así nuestra empresa esté bien valorada en el rubro.

5. MATRICES: EFE y EFI

La empresa requiere desarrollar una comunicación más expresiva y explícita. Que busque abarcar la mayor cantidad de mercado, para que pueda lograr expandir esa conexión que tiene con sus actuales clientes hacia nuevos prospectos.

Matriz EFE:

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. El mercado muestra tendencias crecientes y positivas respecto a la R.S.	0.15	4	0.6
2. Entorno de la R.S. es muy susceptible al cambio.	0.1	3	0.3
3. Los clientes del rubro tienen la característica de dar recomendaciones.	0.25	4	1
AMENAZAS			
1. Empresas con más presupuesto e imagen establecida están interesándose en entrar al rubro.	0.15	1	0.15
2. Malas prácticas de R.S. ejecutadas por otras empresas afectan negativamente la percepción del colectivo.	0.25	1	0.25
3. Individuos influyentes envían un mensaje que tergiversa la R.S.	0.1	3	0.3
TOTAL =	1		2.6

Matriz EFI:

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
1. Organización dinámica que da respuestas rápidas en el entorno.	0.10	3	0.3
2. El personal es un activo muy valioso, por su conocimiento y buen manejo de la información	0.25	4	1
3. Alto nivel de satisfacción por parte de los clientes hacia el trabajo realizado.	0.15	4	0.6
DEBILIDADES			
1. La empresa no cuenta con un alto nivel presupuestario que haga frente a la competencia.	0.10	1	0.1
2. Empresa poco conocida; sin imagen ni posicionamiento establecido en el mercado	0.15	2	0.3
3. Cartera de clientes poco desarrollada.	0.25	2	0.5
TOTAL =	1		2.8

Al respecto de las matrices EFE y EFI aplicadas a la empresa, se puede concluir lo siguiente; la empresa se encuentra bien encaminada pues el resultado promedio es 2.5 y en ambos casos la empresa ha obtenido un resultado mejor que ese.

Si bien Alfil Communication Group es una empresa pequeña, los pocos clientes que posee son fieles y la recomiendan, lo cual sirve para

compensar el hecho de ser poco conocida y tener escaso presupuesto en comparación a la competencia. Así mismo, el hecho que el mercado donde se desenvuelve Alfil C.G. sea cambiante es una oportunidad que la empresa sabe aprovechar muy bien por tener la fortaleza de ser pequeña y dinámica.

Adicionalmente, la empresa posee en su personal una fortaleza que le ayuda a contrarrestar la repercusión de las malas prácticas de responsabilidad realizadas por otras empresas y en algunos casos a corregir un mensaje tergiversado que llega a la gente sobre la R.S.

Por otro lado, la amenaza una amenaza latente en el mercado es que como muestra tendencias crecientes hay empresa grandes que se sienten atraídas a él. Si la empresa logra explotar al máximo sus fortalezas y oportunidades, podrá neutralizar sus debilidades y esquivar sus amenazas.

6. OBJETIVOS DE MARKETING

Corto plazo: Lograr una eficiencia del 80% en el proceso de cold-calling de la empresa. Lo que aumentará significativamente las posibilidades de Alfil C.G. de lograr nuevos contratos.

Mediano plazo: Forjar una buena imagen empresarial en el mercado y ser reconocidos por los buenos resultados de nuestros clientes. Así mismo, poseer un posicionamiento sólido en el sector; como una empresa creativa que aporte valor a sus clientes mediante la formulación de soluciones hechas a la medida de sus clientes con un enfoque estratégico.

Largo Plazo: Desarrollar la cartera de clientes que actualmente posee la empresa, en forma cuantitativa (incrementar el número de clientes con el que cuenta en un 400%) y cualitativa (clientes fidelizados y con contratos de trabajos a largo plazo).

7. ESTRATEGIA GENÉRICA – ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Estrategia genérica: Mediante la estrategia de Diferenciación, Alfil Communication Group distingue sus servicios para que sean percibidos en el mercado como únicos. Esto se realiza seleccionando los atributos que toda empresa percibe como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Como lo son: los aspectos estratégicos, la retroalimentación positiva por parte del grupo objetivo del cliente, un enfoque distinto de lo que es las actividades comerciales que realiza la empresa.

Estrategia de Crecimiento: Mediante herramientas de comunicación directas con los clientes y prospectos llevar a cabo una estrategia sostenida de “brand awareness”, para lograr el reconocimiento positivo de la empresa entre las personas. Lo cual se buscará lograr mediante un efectivo cold-calling y las buenas referencias de los clientes. De modo que se genere la buena imagen de Alfil Communication Group en base a la buena experiencia de trabajo y por consiguiente mayor cantidad de empresas estén dispuestos a trabajar con nosotros.

8. GRUPO OBJETIVO Y POSICIONAMIENTO

Grupo Objetivo:

Como grupo objetivo la empresa Alfil Communication Group se enfoca en instituciones de naturaleza pública o privada, de tamaño mediano o pequeño. Es decir, compañías se encuentren fuera del espectro de las empresas consultoras de tamaño grande. Y que valoren el trato amigable que brinda Alfil C.G., a todos sus clientes por igual.

Adicionalmente, la empresa se enfoca en compañías que se encuentren generando un buen nivel de utilidades y posean amplios márgenes de rentabilidad y con gran potencial de crecimiento.

De acuerdo a la Oficina Económica y Comercial de la embajada de España en Lima, el tamaño del mercado actual de consultorías en Responsabilidad Social por facturación es de \$600,000.00 o S/.1'800,000.00. Adicionalmente, en Perú el número de empresas medianas es de 11000 y las pequeñas son 50000; lo que arroja una sumatoria de 61000 empresas objetivo. Por lo tanto el mercado objetivo empresarial al que se dirige la estrategia de Alfil Communication Group representa el 1.87% del universo total de empresas en el país.

La empresa maneja 4 grupos objetivos, los cuales han sido segmentados de acuerdo al grado de información y conocimiento que tengan con relación a la responsabilidad social, pues se ha determinado que la principal causa de rechazo, por parte del prospecto, hacia la empresa es el desconocimiento de la misma y de la temática que trata. A continuación la descripción de cada grupo objetivo:

- El grupo objetivo de los conocedores, está compuesto por personas que se encuentran laborando en compañías que ya conocen por experiencia previa de qué trata la responsabilidad social, pues ya la están aplicando en el Perú, en base a los grupos de interés que afecten. Son personas que tienen cierto dominio del tema y están siempre interesados en saber y conocer un poco más, puesto que les es útil por el trabajo que tienen.
- El grupo objetivo de los interesados consiste en personas laborando en compañías que estén interesadas en aplicar la responsabilidad social. Es decir, son profesionales que saben del tema a nivel teórico pues nunca lo han aplicado, pero están muy interesados en poder hacerlo. Es decir, además de lo que puedan conocer del tema, están deseosos de contar con mayores conocimientos al respecto. Trabajan en empresas que tienen la capacidad como para aplicar la responsabilidad social, pero aún no lo hacen.
- El grupo objetivo de los confundidos, está compuesto por personas que tienen una idea errada sobre lo que trata la responsabilidad social. Ya sea por una mala o escasa información previa que han recibido, lo cual generó que hayan tergiversado el tema. Poseen una actitud de intriga al respecto, pues les gustaría aclarar sus ideas sobre la responsabilidad social y aún no tienen cómo hacerlo.
- El grupo objetivo de los desinformados consiste en personas que no conocen en absoluto de qué se trata la responsabilidad social. Bien sea, porque nunca han tenido la oportunidad de escuchar de ella o porque piensan que los temas que ocurren en la sociedad no

repercuten en ellos y por lo tanto no muestran mayor atención al respecto. Tienen una actitud neutral respecto a la responsabilidad social.

Por lo tanto, la estrategia de social media marketing se enfocará en lograr un compromiso principalmente con los segmentos denominados “interesados” y “confundidos”. Dado que los primeros aún no lo están utilizando y es una oportunidad para la empresa de asesorarlos, y los segundos ya tienen una idea al respecto y es sólo cuestión de saber orientarla correctamente

Posicionamiento: Una organización confiable y sólida. Que, mediante un trato amigable, brinda soluciones creativas con dirección al cumplimiento de la estrategia. Logrando buenos resultados para sus clientes.

9. ESTRATEGIA DE PRECIO Y SERVICIO

Estrategia de Precio: Dado que la estrategia genérica es una de diferenciación. Esta diferenciación y exclusividad en el manejo del conocimiento es compensada con un precio medianamente superior en los servicios ofrecidos por Alfil Communication Group.

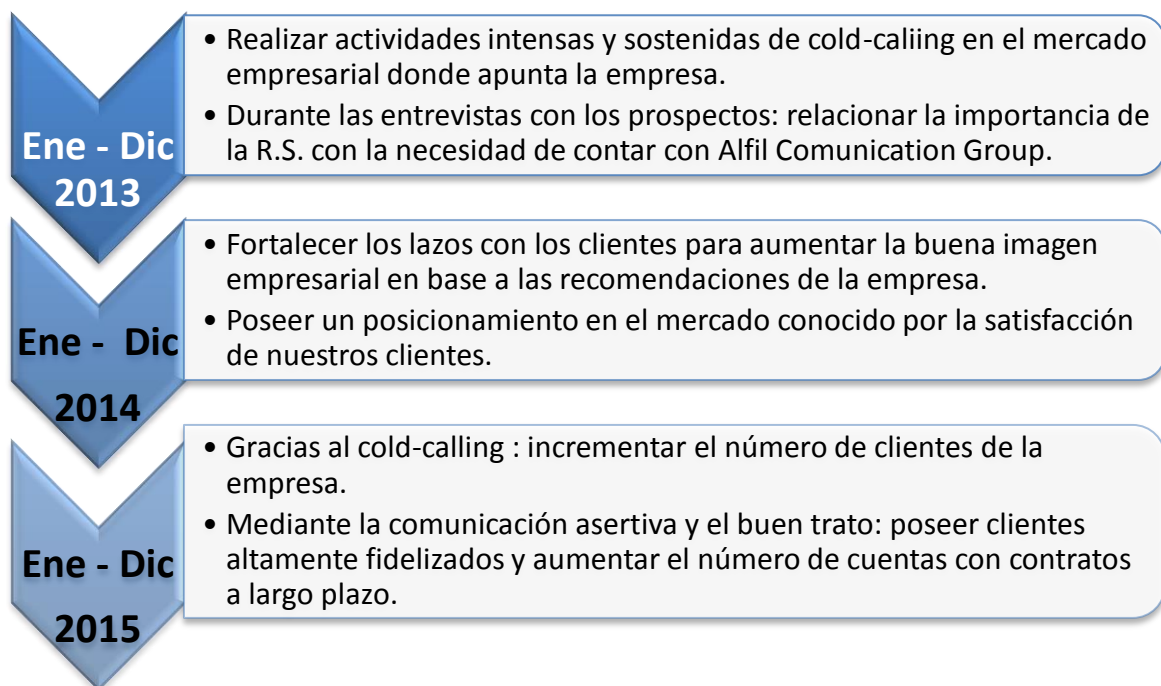
Estrategia de servicio: La empresa está siempre al pendiente de las últimas investigaciones, gracias al buen manejo de las áreas de experticia a las que se dedica, lo cual hace que lleve a cabo su trabajo con un enfoque novedoso y diferente a la competencia. Adicionalmente, Alfil Communication Group posee una comunicación asertiva e inteligente con sus clientes, en busca de generar y conservar las buenas relaciones con ellos.

10. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN

El método a aplicar para la comunicación con nuestros prospectos será el cold-calling. La estrategia a seguir respecto a la forma de comunicación con los grupos objetivos será tratar la temática con múltiples estratos de profundidad. Es decir, se utilizará un estilo coloquial y fácil de entender para las empresas que no estén familiarizados con nuestros temas; y de manera profunda y analítica para aquellas compañías que ya manejen cierto nivel de complejidad al respecto.

Puesto que lo que busca Alfil Communication Group, lejos de realizar una comunicación exclusiva, es hacerla de manera directa y cercana, para que todos aquellos que deseen puedan, con nuestra asesoría, aplicar la responsabilidad social en sus respectivas empresas. Sincera, abierta, clara para que nuestro grupo objetivo la perciba con naturalidad y pueda identificarse con ella a partir de la sinceridad con la que se le explican las cosas.

11. PLAN DE ACCIÓN CON CRONOGRAMA



12. MECANISMOS DE CONTROL

Se aplicarán dos tipos de mecanismos de control para la ejecución del presente plan de marketing. Los mismos que estarán orientados a cumplir las estrategias planteadas, y analizar la eficiencia y eficacia con las que se las está manejando.

Control de eficiencia:

- Evaluar y mejorar los gastos comerciales
- Eficiencia de los proceso de cold-calling realizado por la empresa.
- Eficiencia de la comunicación con el grupo objetivo.
- El correcto uso de los recursos de la empresa. Por ejemplo el correcto uso de los brochures de publicidad para los prospectos.

Control estratégico:

- Analizar si la empresa está aprovechando las oportunidades del mercado, servicios y canales de distribución para aumentar el "Brand awareness"

- Realizar una revisión y calificación de la efectividad comercial. Por ejemplo: en base a la alta orientación que se tiene hacia la satisfacción del cliente, analizar qué tanto está siendo la empresa referida por sus clientes.

*****♠♠♠♠♠*****

Fundamentos de criterio Costo – Beneficio

Este criterio contiene el 25% del peso estratégico sobre el cual la efectividad de las opciones estratégicas está siendo medida. Está enfocado en el aspecto de la rentabilidad en la propuesta. Es decir, qué tanta injerencia posee en el retorno de inversión que la empresa recibirá gracias a la aplicación de las opciones de solución.

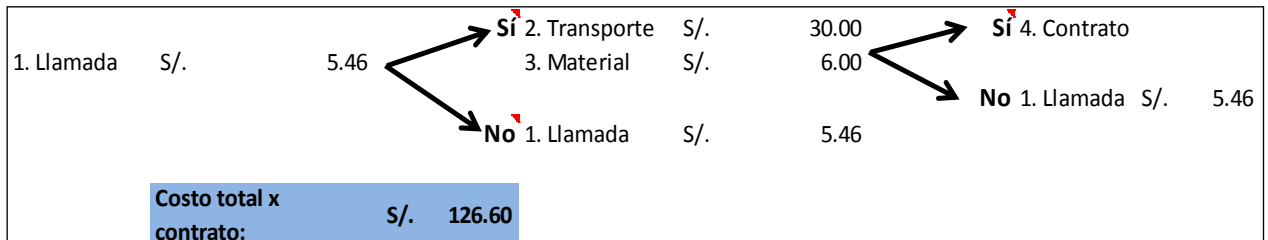
Para la evaluación del presente criterio se ha partido por disgregar y analizar todos los aspectos de la actividad que tangibiliza el problema de ausencia de imagen y posicionamiento en el mercado de la empresa: el cold – calling. De este modo, se analizó cómo repercutiría el costo por contrato logrado elaborando diversos escenarios de costos que representen la situación hipotética por el que atravesaría la empresa de implantar cada solución. A continuación se detallan los costos fundamentales del proceso de cold – calling.

ITEM	COSTO UNIT.	Unidad	COSTO PROMEDIO (x item)
Llamadas	S/. 0.78	por minuto	S/. 5.46
Transporte	S/. 15.00	por cada ida	S/. 30.00
Material Promocional	S/. 1.50	por impresión	S/. 6.00

En adición a lo anterior, para medir la repercusión de cada escenario en la economía del rubro; se han utilizado los conceptos económicos de los factores de la movilización en las curvas de oferta y demanda.

Opción: Continuar Cold – Calling

Considera la opción de no hacer nada al respecto. Es decir, continuar con las actividades de coldcalling realizadas por los ejecutivos de cuentas y manejo de las relaciones con los clientes. Y seguir con la cifra del 20% de citas otorgadas gracias a las llamadas.

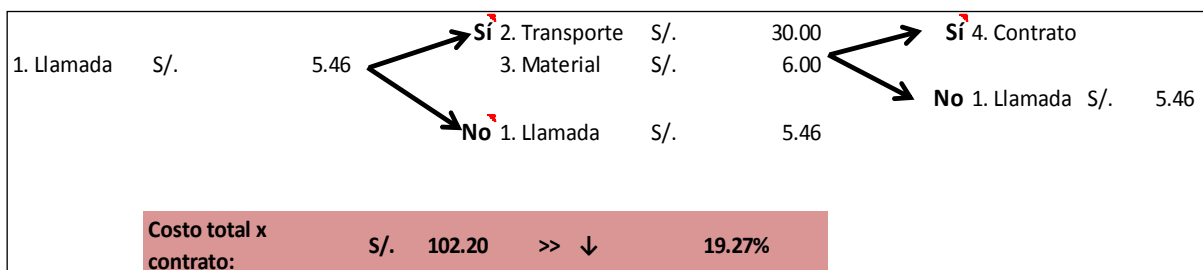


Los factores que incidieron en el resultado obtenido se dieron porque:

- La opción no prevé la necesidad natural de crecer y diversificarse
- El mercado actual de la empresa es muy pequeño y la empresa no crece porque continúa el desconocimiento sobre ella.
- Los costos en el proceso de cold-calling de Alfíl C.G. son poco eficientes por el gran porcentaje (80%) de rechazos a las llamadas.

Opción: Fuerza de Ventas

Implantar en la empresa un área dedicada exclusivamente a realizar las llamadas de cold-calling, conseguir las citas y lograr los contratos. De modo que su finalidad exclusiva sea conseguirle nuevas cuentas a la empresa.



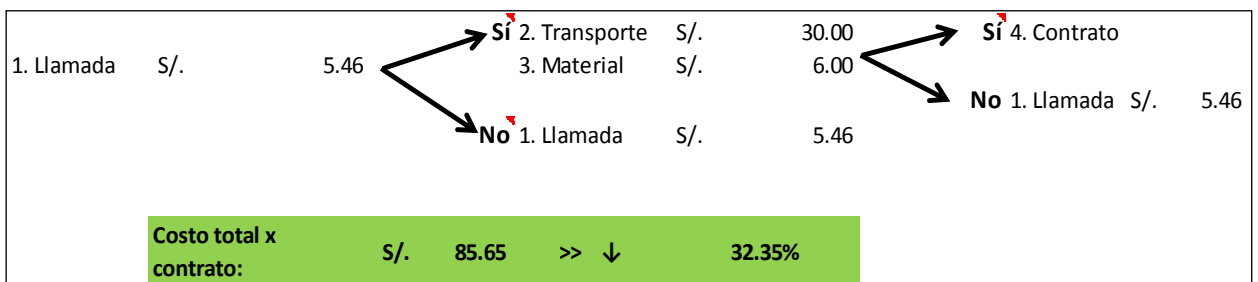
Los factores que incidieron en el resultado obtenido se dieron porque:

- Sólo se hace hincapié en generar contratos.
- La empresa recién se hace presente en la cuarta etapa del proceso de toma de decisiones hecho por el cliente.

- Implantar la propuesta requiere de más presupuesto, pues hay que considerar los sueldos y comisión de todos los vendedores en la nueva área.

Opción Social Media Marketing

Opción estratégica que busca por un lado, generar la necesidad en el mercado respecto a los temas de asesoría que brinda Alfil C.G.; y por otro lado, resaltar a la empresa como la principal opción de solución. De modo que se logre incrementar la valla del 20% de citas y, por ende, potenciar el ratio de contratos por llamadas para desarrollar la cartera de clientes de la empresa.

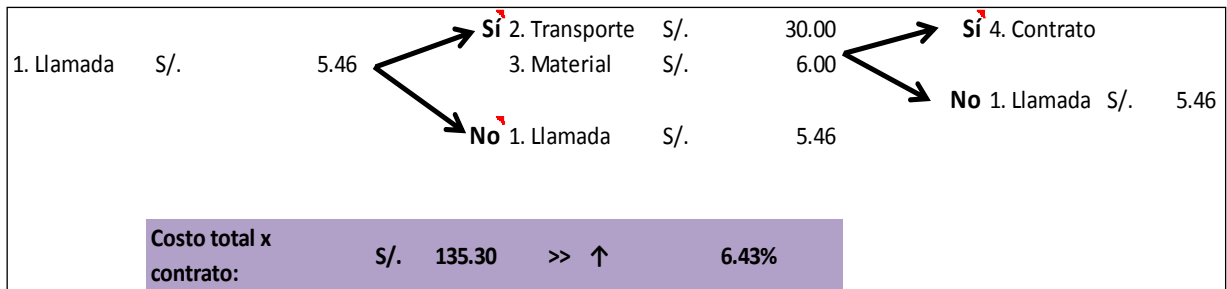


Los factores que incidieron en el resultado obtenido se dieron porque:

- La empresa se hace presente desde la primera etapa en el proceso de la toma de decisiones. Porque se enfoca en dos aspectos: la necesidad del tema de asesoría y su canalización hacia la empresa.
- La propuesta de solución no requiere de gran presupuesto para ser implementada por Alfil C.G.
- Esta opción vuelve eficiente los costos del proceso de cold-calling, pues hace hincapié en la imagen y posicionamiento de la empresa; de este modo, ayuda a la empresa a saltar la valla del desconocimiento y generar la cita.

Opción: Fusión externa

Considera el hecho que sea absorbida por una empresa más grande o que forme un Joint-Venture con alguna otra empresa de buena reputación; o en su defecto, que busque la franquicia o representación de algún consorcio o conglomerado internacional. Lo que implica que el uso de la razón social de Alfil Communication Group cesaría, para iniciar el uso de la nueva marca en cuestión.



Los factores que incidieron en el resultado obtenido se dieron porque:

- Una empresa grande, por lo general, se ubica dentro de la clasificación de Mintzberg como una organización burocrática y por ende posee costos más elevados. Alfil C.G. es una MYPE y dentro de las clasificaciones de Mintzberg es una: organización profesional. Por lo tanto, en la fusión externa se dejaría de lado una de las actuales ventajas que posee (costos más bajos que las grandes empresas).
- La marca Alfil C.G. se dejaría de usar y es un activo que quedaría perdido, sobre todo con los actuales clientes.
- Para que la fusión esté completa y operativa al 100% se va a requerir tiempo; eso afectaría los procesos hasta que estén bien dominados y por ende: los costos.

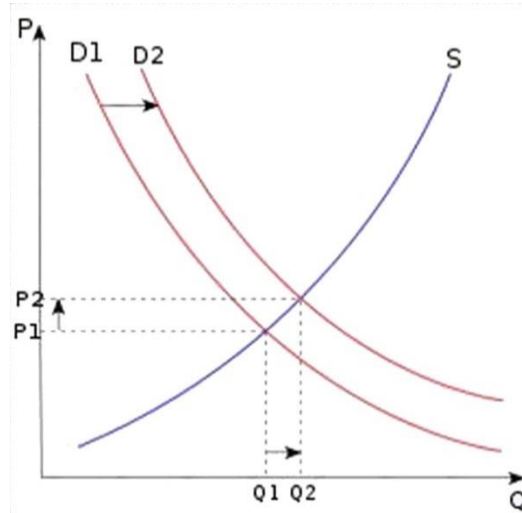
Repercusión en la economía del sector.

Los seis (06) factores que movilizan la curva de la demanda son:

- Precios de bienes relacionados
- Precios de bienes en el futuro
- Ingreso actual
- Ingreso futuro esperado
- Población (incremento en números)
- Preferencias (por algún servicio o producto)

Dado que la empresa busca, con la estrategia de social media marketing generar la necesidad de sus temas de asesoría para luego canalizarla hacia la empresa; la única forma de acuerdo a las leyes de la economía para incrementar la cantidad demandada sin que el precio de reduzca es incidir a un nivel mayor en el mercado y trasladar toda la curva de la demanda a la derecha, incrementando la misma y aumentando sólo la cantidad ofertada.

Porque, la intención de la empresa es canalizar hacia ella los prospectos interesados en la realización de planes de R.S; y no generar una oferta indiscriminada por parte de otras empresas. Puesto que, ahí se estaría entrando en conflicto con los fundamentos de la estrategia de social media marketing de la presente tesis.



Por ende, los factores que van a incidir para este caso en particular sobre el aumento de la demanda real en el mercado de la empresa Alfil Comuncation Group son:

- Ingreso futuro esperado: Porque de acuerdo al fondo monetario internacional el PBI del Perú va a crecer. Además de acuerdo al BCR y Apoyo el PBI del sector servicios también crecerá. Y dado que el servicio que ofrece la empresa es normal o superior, la incidencia que posee respecto al aumento real de ingresos de la población es directamente proporcional a la demanda de este servicio.
- Preferencias (por algún servicio o producto): Ya que la estrategia de Social Media Marketing explotará por un lado generará la necesidad del tema de responsabilidad social y por otro lado la canalizará hacia la empresa; se está afectando las preferencias del rubro. Puesto que, la empresa está teniendo injerencia desde la primera etapa del proceso de toma de decisiones que es la: identificación de un problema.