ESCUELA DE POSTGRADO

Maestría en Ciencias Empresariales

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN GERENCIAL
IMPLEMENTACIÓN DE UNA AGENCIA DE
MARKETING DIGITAL PARA EMPRESAS DE
SERVICIOS DE RESTAURANTES, ALOJAMIENTO Y
DE AGENCIA DE VIAJE EN LA CIUDAD DE
AREQUIPA.**

Tesis para optar el grado de Maestro en Ciencias Empresariales

**RAÚL ARNALDO MERCADO CONDE
GAUDHY LESLEY MEZA HUAYNA**

Asesor:

Edmundo Rafael Casavilca Maldonado

Lima – Perú

2017

Resumen Ejecutivo

El siguiente plan de negocios analiza la viabilidad para la puesta en marcha de una agencia de marketing digital en la ciudad de Arequipa, enfocada a brindar servicios de asesoría y consultoría de marketing digital al mercado de restaurantes, alojamiento y agencias de viaje, con el objetivo de generar valor para sus empresas con el correcto funcionamiento y manejo de sus herramientas digitales. El plan de negocio se origina en base a las tendencias y a las necesidades que necesitan cubrir este tipo de empresas para llegar a más clientes, el marketing digital o marketing por Internet ha cambiado la manera de hacer negocios en el mundo, el uso de redes sociales, páginas web, la tecnología de los teléfonos inteligentes y el comercio electrónico pueden ser utilizadas por este tipo de empresas para estar al alcance de un mundo cada vez más globalizado.

Para analizar la factibilidad del plan de negocios se realizó un estudio de mercado mediante las técnicas de entrevista en profundidad, dirigidas a expertos del sector y directores de los gremios además de encuestas personales a dueños de los negocios. Se realizó un estudio a nivel macro, analizando las variables políticas, económicas, legales, sociales y ecológicas.

La inversión inicial a ser realizada por el proyecto asciende a un total de 69.548,68 nuevos soles, con un capital de trabajo de 38.768,00 nuevos soles para cubrir los gastos del primer año operación. Se demostró la viabilidad financiera del plan de negocios con un VAN de 58.859,64 una TIR de 34,43 % recuperando la inversión en el primer año de operación.

Índice

Introducción	9
Capítulo I	13
1. Generalidades	13
1.1 Antecedentes.....	13
1.2 Determinación del problema u oportunidad.	22
1.3 Justificación del proyecto.....	22
1.4 Objetivos generales y específicos.....	23
1.4.1 Objetivo general.	23
1.4.2 Objetivos específicos.....	23
1.5 Alcances y limitaciones de la investigación.....	24
1.5.1 Alcances.....	24
1.5.2 Limitaciones.....	24
■ Capítulo II	25
2. Estructura Económica del Sector.....	25
2.1 Descripción del estado actual de la industria.....	25
2.1.1 Segmentación de la industria.	27
2.2.2 Empresas que la conforman (ubicación, volumen de ventas, empleados, etc.).....	28
2.2 Tendencias de la industria (crecimiento, inversiones).....	31
2.2.1 Tendencias	31
2.3 Análisis estructural del sector industrial.	40

2.3.1 Poder de negociación de los proveedores.....	41
2.3.2 Poder de negociación de los clientes.....	43
2.3.3 Rivalidad entre competidores.....	46
2.3.4 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	48
2.3.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	51
2.4 Análisis de la competencia.....	53
2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de empresa).....	54
2.4.2 Participación de mercado de cada uno de ellos.....	58
2.4.3 Matriz perfil competitivo.....	58
2.5 Análisis del contexto actual y esperado.....	59
2.5.1 Análisis político-gubernamental.....	60
2.5.2 Análisis económico.....	62
2.5.3 Análisis legal.....	65
2.5.4 Análisis cultural.....	65
2.5.5 Análisis tecnológico.....	68
2.5.6 Análisis Ecológico.....	71
2.6 Oportunidades y Amenazas.....	73
2.6.1 Oportunidades.....	73
2.6. 2 Amenazas.....	74
Capitulo III.....	76
3. Estudio de Mercado.....	76
3.1 Descripción del servicio o producto.....	77
3.1.1 Gestión de redes sociales.....	77
3.1.2 Campañas de posicionamiento web SEO y publicidad Google Adwords.....	77
3.1.3 Diseño y desarrollo web.....	78
3.2 Selección del segmento de mercado.....	78

3.3	Investigación cualitativa.....	78
3.3.1	Proceso de muestreo.....	79
3.3.2	Diseño de instrumento.....	80
3.3.3	Análisis y procesamiento de datos.....	83
3.4	Investigación cuantitativa.....	85
3.4.1	Proceso de muestreo.....	86
3.4.2	Diseño de instrumento.....	88
3.4.3	Análisis y procesamiento de datos.....	90
3.5	Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo.....	106
3.6	Perfil del consumidor tipo y sus variantes.....	107
Capítulo IV		109
4.	Proyección del Mercado	109
4.1	El ámbito de la proyección.....	109
4.2	Selección del método de proyección.....	109
4.2.1	Mercado potencial.....	111
4.2.2	Mercado disponible.....	111
4.2.3	Mercado efectivo.....	112
4.2.4	Mercado objetivo.....	112
4.3	Pronostico de ventas.....	113
4.4	Aspectos críticos que impactan el pronóstico de venta.....	120
4.4.1	Aparición de nuevos competidores.....	120
4.4.2	Situación de la industria.....	120
4.4.3	Deficiencia en la calidad de servicio.....	120
4.4.4	Fluctuación de las ventas.....	120
4.4.5	Variables económicas.....	121

Capítulo V	122
5. Ingeniería del Proyecto	122
5.1 Estudio de ingeniería.....	122
5.1.1 Modelamiento y selección de procesos productivos.	122
5.1.2 Selección de equipamiento.	126
5.1.3 Lay out.....	127
5.1.4 Distribución de equipo y maquinaria.	128
5.2 Determinación del tamaño	129
5.2.1 Proyección de crecimiento.....	129
5.2.2 Recursos.....	130
5.2.3 Tecnología.	130
5.2.4 Flexibilidad.	131
5.2.5 Selección del tamaño ideal.	132
5.3 Estudio de localización.	132
5.3.1 Definición de factores locacionales.....	132
5.3.2 Consideraciones legales.....	134
5.4 Determinación de la localización óptima.	139
Capítulo VI	140
6. Aspectos Organizacionales.	140
6.1 Caracterización de la cultura organizacional deseada.	140
6.1.1 Visión.....	141
6.1.2 Misión.	142
6.1.3 Principios.	142
6.2 Formulación de estrategias del negocio.	143
6.2.1 Matriz EFI.....	145

6.3 Determinación de las ventajas competitivas críticas.	146
6. 4 Diseño de la estructura organizacional deseada.	147
6.5 Diseño de los perfiles de puestos clave.....	148
6.5.1 Gerencia general.....	148
6.5.1 Departamento creativo.....	149
6.6 Remuneraciones, compensaciones e incentivos.	153
6.7 Política de recursos humanos.	154
Capítulo VII	157
7. Plan de Marketing.....	157
7.1 Estrategias de marketing.	157
7.1.1 Estrategia de producto.	158
7.1.2 Estrategia de precio.	167
7.1.3 Estrategia de distribución.	168
7.1.4 Estrategia de promoción y publicidad.	169
7.2 Estrategia de ventas.....	171
7.2.1 Plan de ventas.....	171
7.2.2 Políticas de servicios y garantías.....	172
Capítulo VIII	175
8. Planificación Financiera.....	175
8.1 La inversión.	175
8.1.1 Inversión pre-operativa.	175
8.1.2 Inversión en capital de trabajo.	177
8.1.3 Costo del proyecto.....	179
8.1.4 Inversiones futuras.	179

8.2 Financiamiento.	180
8.2.1 Endeudamiento y condiciones.	180
8.2.2 Capital y costo de oportunidad.....	180
8.2.3 Costo de capital promedio ponderado.	182
8.3 Presupuestos base.	183
8.3.1 Presupuesto de ventas.	183
8.3.2 Presupuesto de costo de ventas.	189
8.3.3 Presupuesto de gastos administrativos.	189
8.3.4 Presupuesto de marketing y ventas.	190
8.3.5 Presupuesto de gastos financieros.	190
8.4 Presupuestos de Resultados.....	191
8.4.1 Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....	191
8.4.2 Balance proyectado.	192
8.4.3 Flujo de caja proyectado.....	193
Capítulo XIII:	194
9. Evaluación Económica y Financiera	194
9.1 Evaluación financiera.....	194
9.1.1 TIR.....	194
9.1.2 VAN.	194
9.1.3 ROE.	194
9.1.4 Ratios.	195
9.2 Análisis de Riesgo.	196
9.2.1 Análisis de punto de equilibrio.	196
9.2.2 Análisis de sensibilidad.	196
9.2.3 Análisis de escenarios.....	197
Conclusiones y Recomendaciones	199
Conclusiones.	199

Índice de Figuras.	204
Índice de Tablas.....	207
Anexos 1	210
Anexos 2	213
Anexos 3	216
Anexos 4	219
Anexos 5	221
Anexos 6	223
Anexos 7	225
Anexos 8	227
Anexos 9	229
Anexos 10	230
Anexos 11	231
Anexos 12	232
Anexos 13	233
Anexos 14	238
Bibliografía.	254
Referencias.....	256

Introducción

El presente plan de negocio tiene como objetivo realizar una investigación para determinar la viabilidad del proyecto empresarial de la implementación de una agencia de marketing digital enfocada en el sector de restaurantes, alojamiento y agencias de viaje en la ciudad de Arequipa. El proyecto se enfocará en un entorno Business to Business (B2B), ofrecerá servicios de marketing digital, asesoría y consultoría de estrategias de social media, este proyecto se considera como una oportunidad negocios, ya que este tipo de empresas no cuentan con un área de marketing.

El proyecto surge de la necesidad del sector, el marketing publicitario digital se encuentra en pleno crecimiento en Perú, siendo la publicidad en internet la que mayor crecimiento tuvo en los últimos años después de medios ATL como la televisión y diarios. El marketing digital es una alternativa de publicidad a la cual pueden tener acceso todas las pequeñas y medianas empresas del sector, por los bajos costos que implica su implementación para conseguir posicionar una marca en el mercado, conseguir un mayor flujo de clientes e incrementar sus ventas.

Durante la etapa de investigación de mercado, se identificó las necesidades del sector, nivel de uso y conocimiento de herramientas digitales así como el nivel de aceptación que tendría la implementación de una agencia de marketing digital en la ciudad, la investigación identificó que actualmente las empresas contratan con Freelancer para el manejo de sus medios digitales, los cuales se consideran como competencia directa,

además de las agencias de marketing digital ya existentes. Se determinó que existe un 48% de esta población que se encuentra insatisfecha con el servicio brindado y un 86% estarían dispuestos a contratar una agencia de marketing digital que brinde un servicio integral. Se identificó los rangos de precios que el consumidor estaría dispuesto a pagar, que oscilan desde los 500 a 1200 soles mensuales. Además identificó que los clientes buscan que su marca este en la mira del consumidor e incrementar sus ventas, buscan que la agencia brinde un servicio diferenciado, que tenga capacidad de respuesta, creatividad, respaldo, seriedad en la entrega de un proyecto, asesoría post venta, y la entrega de resultados por campaña.

Según el análisis financiero el proyecto es viable, obteniendo un VAN 58.859,64 de soles y un porcentaje de TIR de 34,43%.

La presente investigación consta de un total de nueve capítulos los cuales está destinados a determinar la viabilidad del proyecto.

Capítulo I. Generalidades

En este capítulo se determinó de una manera general el tema del proyecto, la oportunidad del negocio, justificación, así mismo los objetivos generales y específicos, los alcances y limitaciones del proyecto en cuestión.

Capitulo II: Estructura Económica del Sector

En este capítulo se realizó una descripción de cómo se encuentra el sector de marketing digital a nivel Perú y mundial, así como su segmentación, se identificó como está conformado en el mercado, cuales son las tendencias del mercado digital en manejo de

redes sociales, comercio electrónico, buscadores, además de las principales empresas y su posicionamiento en el sector dedicado al marketing tradicional y digital y sus variables externas e internas.

Capítulo III: Estudio de Mercado

En este capítulo, se realizó la investigación de mercado a través un análisis cualitativo usando la técnica de entrevistas en profundidad, a expertos en marketing, dueños o representantes de los gremios del mercado objetivo y un análisis cuantitativo utilizando la técnica de encuestas personales, identificando, el nivel de uso, conocimiento, nivel necesidad de contratar una agencia de marketing digital, definiendo el perfil del consumidor en la ciudad de Arequipa.

Capítulo IV: Proyección de Mercado

Este capítulo se definió el mercado el mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo, así mismo se realizó el pronóstico de ventas mensual y la proyección de las en un horizonte de cinco años y se identificó cuáles son los principales factores que impactarían en la ventas.

Capítulo V: Ingeniería de Proyecto

En este capítulo está enfocado en el estudio de ingeniería del proyecto donde se establecerán los principales procesos para cumplir con los requerimientos de clientes, plazos de entrega de los servicios ofrecidos, equipamiento, tecnología y los programas a utilizar, además de la localización del proyecto así como las consideraciones legales para el comienzo de la operación.

Capítulo VI: Aspectos Organizacionales

En este capítulo se establecerá el plan estratégico de la empresa, las principales ventajas competitivas así mismo también se definió la estructura y cultura organizacional además de la política de recursos humanos a emplear.

Capítulo VII: Plan de Marketing

En este capítulo se definió la estrategia de introducción al mercado, se determinó la declaración de posicionamiento del proyecto, segmentando nuestro mercado, y definiendo nuestra estrategia de manejo de marca utilizando las variables del marketing mix

Capítulo VIII: Planificación Financiera

En este capítulo se realizó un análisis de la inversión pre-operativa y capital de trabajo así como las fuentes de financiamiento que se necesitan para la operación de la empresa además de los presupuestos destinados a cada área y concluyo con los estados financieros a cinco años.

Capítulo IX: Evaluación Económica y Financiera

En este capítulo se realizó un estudio de los principales indicadores financieros, económicos y el análisis de riesgo del proyecto los cuales permiten conocer si el negocio es rentable para su ejecución.

Capítulo I

1. Generalidades

El presente plan de negocios plantea la implementación de una agencia de marketing digital en la ciudad de Arequipa, dirigido a empresas de servicios del sector de restaurantes, alojamiento y agencias de viaje, el objetivo de este proyecto es medir el grado de aceptación, necesidad por parte del mercado objetivo y viabilidad del mismo.

1.1 Antecedentes.

Con el paso de los años el marketing ha tenido que adaptarse a los avances tecnológicos y a los nuevos canales de información y comunicación, el marketing digital no es más que la aplicación de los objetivos y estrategias de la empresa en un entorno tecnológico, como la web, correo electrónico, medios sociales y buscadores. El objetivo del marketing digital es atraer nuevos clientes, conocerlos mejor y construir un vínculo con los clientes ya existentes.

Para que la estrategia de marketing digital sea exitosa es fundamental que esté integrada bajo el mismo canal de comunicación y estrategia de marketing tradicional propuesta por la empresa. El uso de tecnologías de información como Internet hace que los mercados se vuelvan globales y que las empresas puedan tener presencia en cualquier parte del mundo. (Chafey & Ellis- Chawick, 2014)

En el mundo existen actualmente 1800 millones de usuarios de internet en el mundo, los contenidos subidos a la web se han multiplicado exponencialmente, se estima que se suben

a YouTube 100 horas de video por hora y 500 millones de fotos se comparten en las cuatro principales plataformas como Facebook, Instagram, Flickr, Snapchat.

Figura 1. Distribución de la audiencia de internet a nivel global. Tomado de “Uso internet en la Latino América” por Agencia ComScore, 2014. Recuperado de <http://www.comscore.com>

En países como España el marketing digital se ha desarrollado más que en otros países de Europa de manera exponencial, en los últimos años, España ha sido el país con mayor uso de horas de internet, con un número de 24 millones de internautas en el 2013 en edades entre 25 y 45 años. Internet supone casi un 20% de la inversión publicitaria que equivale a 886 millones de euros. Google, YouTube, y Facebook son las plataformas preferidas y el comercio electrónico crece con mucha rapidez. Se estima para el año 2017 que el 81% de internautas serán un estimado de dos mil millones, tendrán acceso a servicio de streaming y descarga de video, el tráfico de video supondrá el 69% del total del internet (IAB, 2014).

Latinoamérica representa el 10% de la población de usuarios de internet en el mundo, el crecimiento del mercado latinoamericano tuvo un incremento de 17% en el año 2014, el segundo más alto frente a regiones como Europa y Medio Oriente con 22 horas de consumo de internet por mes, la audiencia Latinoamericana es la más joven de todas las regiones del mundo, más del 60% de su audiencia es de menor de 35 años, a este segmento se les considera nativos digitales, ya que nacieron prácticamente con el uso de internet, lo cual lo vuelve un mercado muy interesante para los negocios digitales.

Brasil representa el 45% de toda la región con 70 millones de usuarios, seguido por México y Argentina, el país de consume más horas de internet es Uruguay con 32 horas promedio al mes. Google y Facebook son las plataformas con mayor tráfico, pero existe una tendencia en el incremento del uso de plataformas regionales como Terra, UOL que solo participa en el mercado brasileiro y el minorista Mercado Libre (ComScore, 2014)

México tiene casi un 99% de alcance en uso de redes sociales, siendo Perú el cuarto en la región, cinco países de Latinoamérica están el top diez de países en el mundo con mayor alcance en redes sociales, lo cual declara a la región como seres completamente sociales por la idiosincrasia que caracteriza a los latinos. Facebook tiene el liderazgo con la mayor participación en redes sociales en el 90% de uso.

El comercio electrónico en Latinoamérica es un mercado emergente, al igual que el uso de las redes sociales, el consumo se da en edades menores a los 35 años. El liderazgo de la región lo tiene Mercado Libre y los nuevos minoristas como el chino Alibaba que van ganando participación en el mercado. En la búsqueda de noticias, Chile y Argentina tienen el mayor porcentaje en este rubro siendo el último de la lista Venezuela.

El uso de dispositivos móviles va ganando terreno al uso de desktops y laptops año a año, México y Chile tienen el mayor número de penetración en la región, el nivel de uso de estos dispositivos (desktops y laptops) se redujo del 93% a 85% entre el 2013 y 2014 originado por el mayor uso de teléfonos inteligentes, duplicando el uso de 6% a 12%. El uso de video es liderado por la red social Youtube siendo Brasil y México los países que mayor uso tienen.

El incremento del uso de herramientas de marketing digital por parte de las empresas, ha dado pie a la creación de nuevos modelos de negocios, nuevos puestos de trabajo en el área de marketing así como nuevos productos en las agencias de marketing. Perú es el séptimo país a nivel Latinoamérica con mayor población digital, con un estimado de 11,412, 000 internautas con una edad promedio de 26 años lo que representa un 37% de la población, el número de visitas desde dispositivos móviles se incrementó en seis puntos comparado con el año 2013. Noticias e información, es la categoría con mayor número de accesos desde teléfonos móviles y tabletas en navegadores (ComScore, 2014).

En Perú siete de cada diez son usuarios frecuentes de Internet, con un promedio de 18 horas de uso por semana. Las cuatro redes sociales más usadas por los peruanos son Facebook, YouTube, Google Plus y Twitter, ocupando Facebook el primer lugar, y siendo los usuarios de Twitter los más intensivos.

El nivel de uso de internet en provincias es de 53% por lo que lo hace un mercado interesante para poder estudiar y para aplicar las herramientas de marketing digital (GFK, 2015). El uso de dispositivos móviles en Perú se incrementó en el último año gracias al

ingreso de nuevas compañías de telefonía móvil en el 2014 como la chilena Entel y la Vietnamita Bitel reduciendo el precio de los equipos móviles

#	Categoría	% de alcance
1	Services	98,4
2	Corporate Presence	98,0
3	Social Media	97,4
4	Social Networking	96,8
5	Distributed content	96,4
6	Portals	95,8
7	Entertainment	95,8
8	News/Information	94,8
9	E-mail	91,8
10	Publisher	91,4
11	Search/Navigation	90,3
12	Directories/Resources	89,5
13	Multimedia	83,4
14	Promotional Servers	80,5
15	Reference	75,0
16	Technology	72,3
17	Lifestyles	69,0
18	Platform	64,3
19	General News	63,6
20	Retail	59,7

Figura 2. Top 20 categorías de sitios mas visitadas por las personas en el Perú. Tomado de “Audiencia peruana accediendo desde a internet desde hogaro trabajo” por la agencia ComScore,2015.Recuperado de <http://www.iabperu.com/descargas>

Los peruanos que consumen contenidos digitales se han convertido en usuarios multipantalla o multitasking, el internauta multipantalla puede usar varios aplicativos a la vez (televisión, tablet, móvil, laptop o desktop), en promedio un peruano utiliza tres tipos de pantalla distintos a lo largo del día. En Perú, los teléfonos inteligentes son los dispositivos con pantalla más utilizados por los internautas (González- Otaya, 2015).

El uso de video en el Perú toma cada vez relevancia por lo que las marcas invierten más en publicidad digital en este formato en redes sociales como Youtube y Vimeo y últimamente en plataformas como Facebook, los minutos de video están más inclinados hacia jóvenes de 15 a 24 años, en el 2017 se invertirá un total de cuatro millones de dólares en anuncios de display, los usuarios peruanos son los mayores consumidores de video de la región, los hombres en Perú ven 65% más video que las mujeres, por lo que se considera como una gran oportunidad a la hora de hacer publicidad y poco monetizado.

Figura 3. Minutos de consumo de video inclinado hacia los jóvenes de “Uso internet en la Latino América” por Agencia ComScore, 2016. Recuperado de <http://www.comscore.com>

Como señaló el (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014) en los últimos diez años el incremento del uso de móviles en la ciudad de Arequipa, por hogar se

incrementó del 21.3% del año 2004 a 91.2%, esto indica que por lo menos una persona del hogar cuenta con teléfono móvil.

La nueva generación de empresarios emprendedores en la ciudad de Arequipa cada vez más se encuentran en la búsqueda de nuevos modelos y estrategias para satisfacer, retener y conseguir nuevos consumidores, la implementación de una agencia de marketing digital permitiría ofrecer una propuesta de valor que genere rentabilidad para las empresas, con el buen uso de sus recursos digitales. En el Perú las empresas que ofrecen servicios de marketing digital están evolucionando, su apertura y desarrollo se da sobre todo en la ciudad de Lima.

Figura 4. Crecimiento del sector servicios prestados a empresas. Tomado de “Evolución mensual de la actividad empresarial de servicios prestados a empresas 2013- 2016”. Por Instituto Nacional de Información y Estadística (INEI), 2016. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines>.

Según INEI el sector de servicios prestados a empresas aumento, tuvo un crecimiento entre 5% y 6% entre el 2013 y 2015, el sector publicidad e investigación en abril del 2016 tuvo un incremento de 2.98% impulsado por las campañas electorales.

El marketing digital en las micro, pequeñas y medianas empresas no es muy aplicado por lo que se considera una oportunidad de negocio. Perú cuenta con un aproximado de 1,592, 232 micro, pequeñas y medianas empresas formales, de las cuales 636,336 son empresas de servicios, según el CIIU sección H sector al cual está dirigido este proyecto, existen un total de 110,425 restaurantes y hoteles que representa un 17.4% del mercado de pymes en el Perú, las pymes están concentradas en un 66% en ciudades como Lima, La Libertad y Arequipa. En Arequipa existen un total de 90,879 pymes que representan el 5.7% del país, siendo el 95% microempresas (Ministerio de la Producción, 2014).

La gran mayoría de pymes aún utiliza medios impresos para anunciar sus productos y servicios, pocas empresas utilizan herramientas digitales para publicitarse, solo un número reducido de pymes cuenta con una página web o con un fan page en Facebook, las redes sociales son solo usadas como presencia en Internet o como un localizador del local. El no uso de herramientas digitales en las pymes se debe principalmente a la falta de capacitación o por que los propietarios aún desconocen el potencial que tienen para poder generar mayor rentabilidad en sus negocios y atraer mayor cantidad de clientes.

Uno de los principales beneficios que tiene el marketing digital en las pymes son los costos reducidos que puede tener una campaña, se pueden hacer ventas a través de e-commerce ampliando su mercado geográfico, es medible, su costo beneficio puede ser

medido en tiempo real y manejando apropiadamente sus contenidos, el negocio puede posicionarse rápidamente en el mercado.

Actualmente este tipo de negocios tienen como aliados y como competencia a las OTA'S (Online Travel Agencies) empresas online como Booking, Airbnb, Tripadvisor, Expedia o Skyscanner que permiten a los clientes hacer un trato directo con el operador a la hora de programar un viaje, buscar una opinión acerca del menú ofrecido por un restaurante o buscar un tipo diferente de alojamiento pero a la vez permiten tener mayor exposición en el mundo digital pagando una comisión por formar parte de su red, siendo una gran oportunidad para este tipo de negocios si lo manejan de una manera adecuada. En el 2014 las online travel agencies generaron un total de 500 billones de dólares de acuerdo con el departamento de comercio de los Estados Unidos, sus aplicaciones móviles cada ganan más terreno al desktop siendo las más usadas Tripadvisor, Priceline y Airbnb siendo en un 69% usuarios IOS, Airbnb se ha vuelto un competidor importante en el rubro de los viajes y turismo desde el año 2008 en cual fue fundada, actualmente cuenta con más de dos millones de usuarios activos mensualmente, en la plataforma desktop la líder indiscutible es Expedia con 7 millones usuarios activos mensuales (Survey Monkey, 2016).

El presente proyecto estará enfocado a brindar servicios de asesoría y consultoría en marketing digital al sector servicios de empresas de restaurantes, alojamiento y agencias de viaje, Arequipa en los últimos años se ha vuelto la sede de grandes eventos empresariales como el CADE y APEC eventos que convocan gran cantidad de empresarios a la ciudad convirtiéndola en el hub empresarial del país, además de ser la quinta ciudad del Perú más visitada por turistas extranjeros y la cuarta por turistas nacionales, esto ha beneficiado directamente al crecimiento a los sectores antes señalados, el sector de restaurantes y

alojamiento y agencias de viaje tuvo el incremento del 6.8% entre los años 2007 y 2014 siendo uno de los más altos en la región, siendo el sub sector restaurantes el de mayor crecimiento debido al boom gastronómico que tiene Perú actualmente y a la buena reputación y variedad de la comida arequipeña, incrementándose la cantidad de locales y renovación de la carta de restaurantes (INEI, 2014).

1.2 Determinación del problema u oportunidad.

El marketing digital es cada vez más importante y utilizado en las estrategias de las empresas, para aumentar su rentabilidad, conseguir nuevos clientes y generar una relación a largo plazo con los cliente ya existentes, actualmente el mercado de marketing digital en la ciudad de Arequipa se encuentra en etapa de crecimiento, con pocos competidores y personal especializado para su manejo, se considera una oportunidad de negocio ya que las empresas de alojamiento, restaurantes y agencias de viaje no cuentan con una área de marketing que se encargue de desarrollar estrategias y manejar esta área, la ventaja de anunciar en medios digitales son los bajos costos que implica su operación y su eficiencia para llegar al mercado objetivo.

1.3 Justificación del proyecto.

En el Perú el uso de herramientas digitales se viene incrementando, asimismo la tendencia del uso de tecnología de teléfonos inteligentes y tabletas están en auge en todos los niveles socio económicos y en los negocios de diferentes sectores, por lo tanto se considera interesante desarrollar la idea de un plan de negocio para el manejo correcto de herramientas digitales, enfocado en empresas de sector hotelero, restaurantes y de turismo en la ciudad de Arequipa.

La idea de una agencia de marketing digital es originada como una alternativa de solución para la demanda insatisfecha que existe en la ciudad de Arequipa, para el asesoramiento del uso de herramientas digitales que ayude a las empresas a mejorar su posicionamiento y competitividad en el mercado mediante un servicio diferenciado y al alcance de todos. En la primera etapa del proyecto estará dirigida al asesoramiento de empresas de restaurantes, alojamiento y agencias de viaje.

El desarrollo de este tema permitirá aplicar los conceptos y herramientas aprendidas en la maestría.

1.4 Objetivos generales y específicos.

1.4.1 Objetivo general.

El objetivo general para la elaboración de este plan es:

- a) Elaborar un plan de negocios para la puesta en marcha de una agencia de marketing digital en la ciudad de Arequipa.

1.4.2 Objetivos específicos.

Los objetivos específicos para la elaboración de este plan son:

- a) Realizar un diagnóstico del micro y macro entorno de la situación actual del mercado digital en Perú y en la ciudad de Arequipa.
- b) Definir la estructura orgánica y legal de la empresa estableciendo las principales funciones y procesos, ubicación geográfica y cultura organizacional.
- c) Elaborar un plan de marketing, llevando a cabo una investigación de mercado de carácter cualitativo y cuantitativo, determinando el mercado objetivo, la

segmentación, el posicionamiento, branding y estrategias de negocio utilizando el marketing mix.

- d) Determinar la factibilidad financiera, evaluación económica financiera y su viabilidad.

1.5 Alcances y limitaciones de la investigación.

1.5.1 Alcances.

- a) Esta investigación se realizará considerando que la agencia de marketing digital estará ubicada en la ciudad de Arequipa, enfocada principalmente en empresas medianas y pequeñas de servicios como de hotelería, restaurantes y agencias de viaje.

1.5.2 Limitaciones.

Las limitaciones son las siguientes:

- a) Las empresas en Arequipa no se encuentran familiarizadas con el marketing digital por falta de asesoramiento, información y/o desconocimiento de las oportunidades que genera este mercado.
- b) La carencia de acceso a información y base de datos detallada del consumo de herramientas digitales en la ciudad de Arequipa.
- c) La carencia de información y estadística por parte de los gremios empresariales estudiados en este proyecto.
- d) El tiempo para el desarrollo del presente proyecto será limitado ya que su elaboración se realizará durante el programa de desarrollo gerencial de tesis, asimismo los recursos económicos se limitan a los ingresos de los dos participantes.

Capítulo II

2. Estructura Económica del Sector

Se evaluará el sector servicios de empresas de marketing y los distintos tipos de productos ofrecidos en este segmento, también se analizará las tendencias y los factores de influencia del entorno externo de la industria.

2.1 Descripción del estado actual de la industria.

El sector publicitario en el Perú está regulado por el Consejo Nacional de Autorregulación (CONAR), este organismo actúa como mediador o ente de conflictos entre empresas anunciantes o denuncias puestas contra ellas, dentro del CONAR se encuentra la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad (APAP), la cual conglomerada las agencias más importantes de publicidad en el Perú, cuya misión es promover y fomentar la creación de agencia de publicidad en el Perú.

Al terminar el año 2015 la inversión de la industria de marketing publicitario en Perú ascendió a 711 millones de dólares contrayéndose en un 5% en comparación realizada en el año 2014 con un total de 740 millones, esta disminución se debe a la proyección económica del país, debido a factores macroeconómicos y factores internos como la reducción de inversión. La televisión es el medio con mayor participación de mercado con 49.6% de la publicidad, está también tuvo una baja del 6% en comparación al año anterior en el segmentaje de espacios, el medio radial también experimentó una baja del 9%, al igual que los diarios en su versión impresa disminuyó en un 12% la compra de espacios publicitarios. El único medio con un incremento significativo en comparación al año

anterior fue Internet con un 40 % ubicándose en el tercer puesto de participación de mercado con un 10% del total, esto debido al gran espectro de usuarios de internet, los menores costos de publicidad que se adaptan a cualquier tipo de presupuesto y la gran cantidad de medios sociales (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI], 2015).

Evolución de las inversiones publicitarias en los medios a nivel nacional										
Estimado a costo real - Tarifa Neta 2011 - 2015										
Millones de Dólares										
	2011		2012		2013		2014		2015	
	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%
TELEVISIÓN	295	50.3	320	49.2	352	49.9	373	50.0	351	49.4
DIARIOS (1)	98	16.7	103	15.8	106	15.0	107	14.3	94	13.2
INTERNET	21	3.6	37	5.7	44	6.2	66	8.8	77	10.8
RADIO	72	12.3	74	11.4	79	11.2	81	10.9	74	10.4
VÍA PÚBLICA (2)	56	9.5	65	10.0	71	10.1	72	9.7	68	9.6
CABLE	33	5.6	39	6.0	39	5.5	33	4.4	34	4.8
REVISTAS	12	2.0	13	2.0	14	2.0	14	1.9	13	1.8
TOTAL	587	100.0	651	100.0	705	100.0	746	100.0	711	100.0
PARTICIPACIÓN PBI	0.34		0.34		0.35		0.37		0.37	
CRECIMIENTO DEL PBI	6.3%		6.1%		5.9%		2.4%		2.6%	

Figura 5. Inversiones publicitarias a nivel nacional. Tomado” Evolución de las inversiones publicitarias a nivel nacional” por Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública S.A.C C.P.I, 2016. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_201601_02

Una agencia de marketing digital o agencia de publicidad digital se encuentra enfocada en el diseño de páginas web y el desarrollo de campañas de publicidad en medios digitales, para la generación de estrategias on line, desarrollo y presencia de marca. Un agencia de marketing digital actualmente utiliza, medios sociales, posicionamiento web, email marketing, CRM , analitica, imagen corporativa on line, aplicaciones moviles como un conjunto de herramientas para realizar publicidad a través de Internet.

2.1.1 Segmentación de la industria.

La industria de agencias de marketing se encuentra segmentada de la siguiente manera:

- a) Creatividad
- b) Medios
- c) Investigación de mercados
- d) Producción y post producción
- e) Relaciones publicas

Las agencias de medios están segmentadas según el servicio prestado:

Above the line (ATL) actividades publicitarias tradicionales en medios masivos que ayudan a las marcas a generar reconocimiento, Below the line (BTL) son actividades realizadas en el punto de venta o través de medio impresos directos y On the line (OTL) actividades realizadas en medios digitales (Garrido, 2013).

Tabla 1

Matriz de segmentación agencias de medios

Segmentación	Descripción
ATL	Marketing en medios masivos, televisión, radio, cine, prensa
BTL	Marketing en los puntos de venta, paneles publicitarios, activaciones promocionales, merchandising, advertainment
OTL	Marketing en medios digitales, pagina web, medios sociales (Facebook, Google, Youtube)

Nota. Elaboración propia. Recuperado de <http://www.quiminet.com/articulos/segmentacion-de-agencias-de-publicidad-3565144.htm>, por Miriam Garrido, 2013.

2.2.2 Empresas que la conforman (ubicación, volumen de ventas, empleados, etc.).

Las principales empresas que conforman el sector de agencias de marketing digital se encuentran en Lima, en Arequipa la operación de agencias de este tipo es muy escasa ya que el mercado está compuesto en su mayoría por Freelancer. A continuación se detallan las principales agencias digitales en Lima y Arequipa:

Tabla 2

Empresas de marketing digital en Lima

Empresa	Actividad
Abrima Soluciones Web	Se especializa en brindar Asesoría y Soluciones Web para todo tipo de empresas, ya sean pequeñas o grandes. Sus principales servicios son Posicionamiento Web SEO, Analítica Web, E- Mailing y Publicidad Web.
Neo Consulting	NEO Consulting ha sido ganadora de los “Premios DIGI 2015”, que organiza IAB Perú (Interactive Advertising Bureau). Sus principales servicios son de Analytics y Search. También tiene certificaciones en Google Content Experiments y Google Partner.
Add Consulta	Add Consulta es la primera agencia de Marketing Digital en el Perú que fue certificada por Google Inc. Sus principales servicios son: SEO, posicionamiento web, Facebook Ads, Adwords, Social Media y Analítica web.
Wunderman Phantasia	Wunderman Phantasia también cuenta con varios años de experiencia y se caracteriza por contar con un personal talentoso y joven de mentalidad creativa, Sus principales servicios son Social media, Community Manager, Analítica Web.
Manya	Manya es una empresa que tiene una experiencia de aproximadamente 5 años en el rubro digital.
Hashtag	Hashtag tiene más de 6 años en el mercado ofreciendo los siguientes servicios, Analítica web, Social media, Diseño y Desarrollo Web.

Nota. Elaboración propia. Tomado de “Agencias digitales mejor posicionadas en Perú”. Recuperado de <https://mott.pe/marketing-digital/agencias-de-marketing-digital-lima-peru>, por Elka Rios, 2016.

Tabla 3

Empresas de marketing digital en Lima

Empresa	Actividad
Positive	Positive es una de las pocas agencias de Marketing Digital que, además de ofrecer servicios de Marketing y Estrategia Digital en Perú, brinda servicios complementarios de Branding. Brinda servicios de Consultoría Digital, Administración de Redes Sociales, SEO, Creación de Contenidos.
Webtilia	Webtilia es una agencia multicultural que tiene presencia internacional en Madrid, Boston y Lima, sus principales servicios son de desarrollo web y diseño gráfico.
Esfera	Esfera es una empresa que cuenta con más de 13 años de experiencia en el mercado y sus servicios están enfocados tanto para grandes como para pequeñas, Ofrecen servicios de Estrategia Digital, Comunicación Interactiva, Marketing Online, Publicidad Online, Comercio Electrónico y Web Hosting.
Staff Creativa	Staff Creativa trabajo junto con su socio estratégico Staff Digital. Sus principales servicios son Branding y Diseño, Social Media y Posicionamiento Web.
Media Bros.	Media Bros. Es una agencia de marketing digital Argentina con sede en Perú, sus principales servicios son Posicionamiento SEO, Analítica Web, Social Media, E- Mailing, Campañas de Display.
Go Digital	Go Digital representan a WSI, una franquicia de origen canadiense Sus principales servicios son Social media, Diseño Web, Posicionamiento Web, Aplicaciones Móvil, Plataforma E-Commerce.

Estudio Revol	Agencia digital con más de 15 años en el mercado. Sus principales servicios son Social media, Imagen Corporativa, E-commerce, Diseño de página web y Diseño de Apps
---------------	---

Nota. Elaboración propia. Tomado de “Agencias digitales mejor posicionadas en Perú”. Recuperado de <https://mott.pe/marketing-digital/agencias-de-marketing-digital-lima-peru>, por Elka Rios, 2016.

Tabla 4

Empresas de marketing digital en Arequipa

Empresa	Actividad
Grupo Siscon	Grupo Siscon es una empresa Arequipeña de marketing digital, sus principales servicios son Diseño Web, Diseño de Identidad Corporativa, Social Media.
OPS Marketing Digital	Agencia de marketing digital que brinda servicios de Personal Branding, social marketing, Mailing, Plan de marketing, Community manager.
Virtual Labs	Agencia de marketing digital con tres años de experiencia en Arequipa, brinda los servicios de manejo de redes sociales, diseño de páginas web y aplicaciones móviles.

Nota: Elaboración propia. “Búsqueda orgánico de agencias de marketing en Arequipa”. Tomado de <https://www.google.com>.

2.2 Tendencias de la industria (crecimiento, inversiones).

2.2.1 Tendencias

a) Marketing en redes sociales

Las redes sociales a nivel mundial hoy en día se han vuelto una parte importante en la vida de la personas, las cuales son un medio para relacionarse con amigos y comunicarse, enviarse mensajes, hacer compras on-line, compartir videos, para mejorar las relaciones profesionales e incluso convertirse en fotógrafos.

El social media marketing logra que las marcas estén en contacto directo con los clientes, los contenidos deben generar confianza, además de ser un importante canal de atención al cliente el cual debe ser manejado por un community manager, quien se encarga de manejar la reputación on-line de la marca.

Las redes sociales se han vuelto un medio importante para que las empresas puedan generar negocios y rentabilidad para la empresa que las maneja. Los peruanos siguen a muchas marcas pero no tienen un fan page favorito al igual que no encuentran respuestas de manera rápida para consultas, quejas o preguntas, y tampoco encuentran promociones o beneficios que fidelicen a sus seguidores.

Las redes sociales que más usan los peruanos son Facebook en primer lugar con un 85% seguido de YouTube y Google plus que viene teniendo un incremento de usuarios frente a Twitter (GFK, 2015).

Figura 6. Redes sociales más usadas en el Perú. Tomado de “Uso de internet en el Perú”, por Agencia GKF Perú, 2015. Recuperado de <http://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-uso-de-internet-en-el-per-octubre-2015>.

b) El rol del community manager en el manejo de las redes sociales.

Con la aparición de las redes sociales y la presencia que tienen las empresas en la misma, han tenido que cambiar su estrategia y delegar esas funciones a los llamados community manager para manejar la presencia de la marca y su reputación a través de las redes sociales. El Community Manager es el profesional responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en Internet, creando y manteniendo relaciones estables y duraderas con sus clientes, sus fans y, en general, cualquier usuario interesado en la marca. (Martínez, 2013)

Es aquella persona encargada/responsable de sostener, acrecentar y en cierta forma, defender las relaciones de la empresa con sus clientes en el ámbito digital, gracias al conocimiento de las necesidades y de los planteamientos estratégicos de la organización y el interés de los clientes. Conoce los objetivos y actúa en consecuencia para conseguirlos, genéricamente se puede decir que un community manager es aquella que persevera la identidad digital de la compañía y maneja la reputación on- line de la marca (Asociación Española de Responsables de Comunidad On-Line [AERCO], 2014).

c) Marketing en buscadores.

Search Engine Optimization o SEO: Es el posicionamiento natural u orgánico que tiene una empresa o producto a la hora de realizar una consulta a través de un buscador, ubicándose en las primeras búsquedas recomendadas del buscador, siendo su objetivo aumentar el tráfico natural. El SEO es el arte preparar una web para que sea más amigable, comprensible y relevante para los motores de búsqueda, el buen uso del SEO logra

posicionar la marca, a través del keyword research, el cual es el término empleado para realizar la búsqueda de palabras o frases clave que permiten definir y alcanzar los objetivos digitales de la empresa, para poder posicionar una página web se debe considerar factores de contenido el cual debe ser original y directa, los buscadores tratan de identificar cual es nuestro contenido, en que consiste y de que trata, esto determinará el éxito de la campaña SEO en un futuro.

Google ofrece diferentes herramientas, una de ellas es Google Search Console donde, obtenemos información más precisa sobre como Google rastrea el sitio web, cuáles son las consultas de búsqueda que los usuarios pueden hacer cuando el sitio web aparece posicionado en Google, se puede comprobar cuáles son las palabras clave, si son correctas, adecuadas al contenido y si son relevantes para las temática del sitio.

Google Trends que brinda datos de búsqueda del sitio web, tendencias a largo del tiempo, datos de la competencia y comparativos a quien se busca más en la web, si bien Google seguirá siendo el principal motor de búsqueda la optimización de las redes sociales y aplicaciones móviles irán tomando mayor relevancia conforme vaya pasando el tiempo (IAB España, 2014).

Las campañas de publicidad pagadas en buscadores que provienen del término en inglés Search Engine Machine (SEM) se optimizan con la segmentación, teniendo el público objetivo se debe especificar área geográfica en dispositivos y también que días de la semana se quiere que salgan los anuncios. El SEM generará tráfico de calidad en la web aumenta la conversiones, ayuda a tener una posición destacada en búsquedas, destaca la marca, sirve para hacer campañas de branding o también para realizar acciones

coordinadas ya que los productos nuevos tardan en posicionarse en Search Engine Optimization (SEO), que son búsquedas naturales sin ningún pago, utilizando SEM se optimiza y se puede rentabilizar las campañas en el corto plazo.

d) Social Streaming

Esta nueva tendencia que comienza el 2016 fue el surgimiento del vídeo en directo utilizando el streaming plataformas como Facebook con Facebook Live, Twitter a través de Periscope, y Google con Youtube Connect han apostado fuerte por este tipo de estrategia, la última a unirse a este fue Instagram, con su nueva característica Live aumentando sus minutos de video.

e) Marketing de Contenidos

El marketing de contenidos es una estrategia imprescindible para marcas y empresas conectar y captar potenciales clientes de una manera más rápida, humana y sin costos. Actualmente existen muchas empresas o marcas que no conocen las técnicas necesarias, no tienen tiempo disponible o no poseen profesionales para desarrollar una buena estrategia de contenidos y por eso no alcanzan los objetivos que se proponen..

f) Video Marketing

El vídeo marketing se ha convertido en una parte fundamental de muchas de las estrategias de marketing y de comunicación actuales. La mayoría de las marcas apuestan por el video para captar la atención de sus usuarios y de sus posibles compradores, para crear así una imagen de marca perfecta,

g) Móvil Marketing

El marketing móvil lleva siendo por varios años una tendencia ya que cada vez la penetración de los teléfonos móviles es mayor va ganando terreno la desktop impulsado por la nueva oferta de compañías operadoras de teléfono en Perú, actualmente la gran mayoría de consultas de internet se realizan a través de dispositivos móviles. El continuo auge de los teléfonos inteligentes ha hecho que las marcas y empresas se preocupen en adaptar sus sitios webs a dispositivos móviles, que sean responsive y con una velocidad de carga optimizada de manera a mejorar la experiencia de usuario

h) E - Commerce

El e-commerce o comercio electrónico nace por la demanda de la empresas por conseguir un nuevo modelo de negocio, a diferencia del comercio tradicional el e-commerce realiza transacciones de compra y venta de productos o servicios a través de medios electrónicos como Internet tanto en plataformas virtuales o como en los últimos años mediante redes sociales. El comercio electrónico puede ofrecer tanto productos físicos o productos electrónicos, debe ofrecer un servicio eficiente a un costo razonable y eficaz que trabaje con tiempos de entrega manejando un buen sistema logístico, el vendedor debe ser un buen retailer (minorista) el cual debe saber que comprar y a quien venderlo en un entorno tecnológico. Es una alternativa de emprendimiento, es un proceso continuo, una cadena de valor, los mercados se vuelven globales y permite vender en cualquier parte del mundo.

La gran ventaja que tiene el comercio electrónico es la información que van dejando los clientes, como las características de compra de un cliente, compras repetidas, gustos, su ubicación geográfica, aquellas búsquedas de productos que no se encuentran el stock y que

pueden ser considerados para aumentar nuestra cartera de productos o capacidad de compra esta información permite que la empresa pueda generar estrategias y generar campañas personalizadas para fidelizar y retener clientes. Además de ahorrar costos ya que no se cuenta con una tienda física y los procesos se acortan ya existe una interacción más rápida entre cliente y proveedor.

Actualmente existe un gran temor por parte del mercado peruano por realizar transacciones a través de la web solo una de cada 100 transacciones se concretan lo que equivale al 1%. Solo el 7% de la población ha usado internet para realizar compras, esto debido a la desconfianza y temor por parte de los peruanos de realizar compras on-line además de la falta de conectividad a Internet y los medios de pago (Arellano Marketing, 2014).

Figura 7. Principales tipos de e-commerce. Tomado de la tesis de grado “Relevancia del e-commerce para la empresa actual” por José María Anteportamlatinam Valero, 2014.

2.2.2 Crecimiento e inversiones.

La industria del marketing digital en Perú sigue creciendo, en el congreso de marketing CAMP 2015 se encuestó a un total de 900 empresas del medio vinculadas a la industria con lo que demuestra que las empresas aun dedican gran parte de su presupuesto a acciones off-line o de marketing tradicional (Seminarium, 2015). Los resultados del sondeo son los siguientes:

El 68% de las empresas de 900 encuestadas destina entre el 10% al 30% de su presupuesto en estrategias de marketing digital y solo el 1% destina el 90%.

Figura 8. Porcentaje de presupuesto aplicado al marketing digital. Tomado de “Congreso Anual de Marketing (CAMP)” por Agencia Seminarium, 2015. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/marketing-digital-como-invierten-empresas-pais-noticia-1825081>

La figura 8 muestra que el 27% de las empresas aumento el presupuesto anual más del 5% frente al año anterior, un 24% indica que aumento entre 1% a 4% y un importante 49% indica que invirtió lo mismo en menos que el año anterior.

Figura 9. Presupuesto destinado a marketing digital. Tomado de “Congreso Anual de Marketing (CAMP)” por Agencia Seminarium, 2015. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/marketing-digital-como-invierten-empresas-pais-noticia-1825081>.

El uso de las redes sociales (Facebook, Youtube y Twitter) para realizar campañas de marketing por las empresas es de 64%, aun el uso de mobile ads es muy reducido siendo solo de un 2% esta herramienta se podría explotar considerablemente ya que los usuarios están más cerca de un teléfono inteligente.

Figura 10. Uso de herramientas digitales por las empresas. Tomado de “Congreso Anual de Marketing (CAMP)” por Agencia Seminarium, 2015. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/marketing-digital-como-invierten-empresas-pais-noticia-1825081>.

El 34% de las empresas indicaron que tuvieron una rentabilidad mayor al 5% por uso de estrategias de marketing digital en el año 2014.

Figura 11. Resultados de rentabilidad en empresas que usaron herramientas de marketing digital. Tomado de “Congreso Anual de Marketing (CAMP)” por Agencia Seminarium, 2015. Recuperado d <http://elcomercio.pe/economia/peru/marketing-digital-como-invierten-empresas-pais-noticia-1825081>.

2.3 Análisis estructural del sector industrial.

Para este análisis se utilizó las cinco fuerzas de Porter (2006). Este modelo permite esencialmente maximizar los recursos y saber que estrategias plantear para poder superar a la competencia, permite analizar el entorno en el cual se desarrollara la empresa y cuál es el poder de negociación que tenemos. Los puntos que se deben evaluar para tener una estrategia competente son: a) Poder de negociación de los proveedores, b) Amenaza de nuevos entrantes, c) Poder de negociación de los clientes, d) Amenazas de ingreso de productos sustitutos y e) Rivalidad entre las empresas.

Figura 12.” Cinco fuerzas de Porter”, Tomado de *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (p.20), Michael Porter, 2006, México DF, México por The Free Press, Macmillan, Inc.

2.3.1 Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden ejercer poder negociación cuando tiene la posibilidad de incrementar sus precios cuando son los únicos en el mercado, cuando reducen la calidad de los productos o servicios que ofrecen, cuando la mano de obra especializada pide mayores beneficios, incremento salarial o cuando existen concertación de precios por parte de gremios de proveedores, este tipo de poder influye en la rentabilidad de la empresa, de esta manera aumentan los precios afectando el nivel de ventas. Para controlar el poder de los proveedores el gobierno puede intervenir mediante leyes, subsidios y regulaciones (Porter, 2006).

Las barreras de entrada consideradas para el proyecto son bajas debido a que existen proveedores globales que pueden ofrecer sus servicios desde cualquier parte del mundo, también cuentan con diferentes escalas de precios adaptadas a las necesidades del cliente.

a) Número de proveedores especializados

Existe un gran número de proveedores en lo que se refiere a buscadores y redes sociales pero las más usadas en Perú son Google en buscadores y Facebook, YouTube, Twitter y Google Plus en redes sociales, eso quiere decir que debemos adaptarnos a sus condiciones, al tipo de publicaciones y normas legales que cada red social tiene. Google se vuelve en nuestro proveedor al administrarnos la licencia de Google Partner la cual se vuelve un respaldo de garantía para la empresa, este certificado se obtiene a través de exámenes semestrales los cuales no tienen ningún costo pero está condicionada a la puntuación obtenida en el examen.

b) Integración hacia adelante por parte de los proveedores

La posibilidad que nuestros proveedores se integren hacia adelante es muy baja ya que es muy difíciles los servidores como Google o Facebook brinden los servicios de posicionamiento web o la gestión de redes sociales por parte de la misma empresa por lo que hace una variable atractiva para el negocio.

c) Fijación de precios

Esta variable es atractiva para el inicio del negocio ya que Arequipa al ser un mercado nuevo en agencias de marketing digital la competencia de precios por parte de los competidores es aun baja existe un mercado amplio con el cual se puede tener diferentes tipos de productos adaptados a la necesidades de cada cliente, según el mercado existen estándares de precios creados por las agencias digitales de Lima pero estos precios deben ser adaptados a la economía e idiosincrasia de Arequipa.

d) *Alianzas estratégicas con proveedores*

Lograr la certificación por parte de Google para el manejo de Google Adwords y convertirnos en Google Partners es algo fundamental para la Agencia de Marketing Digital, en la ciudad de Arequipa ninguna de la agencias digitales cuenta con esta certificación, así mismo esta licencia se da cada seis meses gratuitamente rindiendo exámenes especializados en manejo de SEM (Google Adwords) y está supeditada a la aprobación del examen para seguir teniendo la certificación.

Tabla 5

Matriz de atraktividad – poder de negociación con proveedores

Poder de negociación con proveedores	NO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRAL	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	TOTAL
	1	2	3	4	5	
Número de proveedores especializados		X				
Integración hacia delante del proveedor				X		
Alianzas estratégicas con proveedores				X		
Fijación de precios					X	3.75

Nota. Elaboración propia, Matriz de atraktividad de Porter. Tomado de *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* Matriz de atraktividad de Porter, M. Porter, 2006, México, DF, México: Continental. Copyright 2006 por The Free Press, Macmillan.

2.3.2 Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes se da en mercados con productos estándar, cuando existen muchas empresas con un mismo modelo de negocio que compiten entre sí, con guerra de precios, cuando los clientes tienen la posibilidad de una integración hacia

atrás de generar sus propios insumos y materias primas o en mercados de alta compra de productos (mayoristas). Para controlar el poder de negociación de los clientes debe contar productos altamente diferenciados, innovadores que provoquen una baja sensibilidad al precio (Porter, 2006).

Las barreras de entrada consideradas para el proyecto son bajas, actualmente el número de agencias de marketing digital es reducido y los clientes no cuentan con una oferta amplia lo cual permite iniciar una negociación entre cliente y proveedor

a) Nivel de oferta en el mercado

En este escenario el poder de negociación es bajo se concentran gran cantidad de empresas de servicios y pocos vendedores ya que en la ciudad de Arequipa existen pocas empresas especializadas en marketing digital las cuales no trabajan con empresas de alojamiento, restaurantes y agencias de viaje.

b) Integración hacia atrás

Existe la posibilidad que las empresas de servicios integren en sus equipos de trabajo personal de marketing el cual podría tener funciones de community manager y crear sus propios contenidos en redes sociales sin tener que contratar una agencia de marketing digital.

c) *Valoración de alianzas estratégicas*

Las alianzas estratégicas serán fundamentales para la empresa ya que con la certificación de Google Partner se generará un mayor grado de confianza por parte de los clientes.

d) *Diferenciación del producto*

La diferenciación del producto es algo fundamental, un alto nivel de calidad de servicio basado en el alto conocimiento del uso de las herramientas digitales y la especialización para cada empresa de alojamiento, restaurantes y agencias de viaje en una primera etapa del proyecto. Las agencias de marketing digital en la ciudad de Arequipa tienen un target diferente y no tienen una segmentación de sus productos por rubro.

Tabla 6

Matriz de atraktividad – poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de los clientes	NO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRAL	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	TOTAL
	1	2	3	4	5	
Nivel de oferta del mercado				x		
Integración hacia atrás					x	
Valoración de las alianzas estratégicas				x		
Diferenciación del producto.				x		4.25

Nota. Elaboración propia, Matriz de atraktividad de Porter. Tomado de *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* Matriz de atraktividad de Porter, M. Porter, 2006, México, DF, México: Continental. Copyright 2006 por The Free Press, Macmillan.

2.3.3 Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre competidores puede darse de diferentes maneras en diferentes escenarios, escenarios con guerra de precios y de publicidad o escenarios donde los competidores adoptan una forma cortes de convivencia respetando por ejemplo zonas geográficas, en ambos escenarios los competidores desean ganar participación de mercado. Cuando un mercado está lleno de competidores, los productos se vuelven genéricos y los clientes no pueden diferenciar uno del otro solo, la decisión de compra se basara en el precio del producto (Porter, 2006).

Las barreras de entrada para el proyecto son bajas, ya que actualmente el número de competidores directos locales es muy reducido, que lo hace un mercado muy atractivo en pleno desarrollo.

a) Escasez de agencias de marketing digital

En el segmento de marketing digital existen pocas empresas que se dedican a brindar servicios de marketing digital en la ciudad de Arequipa, así como FreeLancer que realizan trabajos para empresas en marketing digital como community manager o como web master. Estas empresas no se encuentran muy bien posicionadas en la web o redes sociales. Si bien el marketing digital es una tendencia aun en Arequipa no existe un gran número de agencias digitales.

b) Crecimiento de la industria digital en auge.

El crecimiento del marketing digital en el Perú es bastante lento en comparación con otros países de nuestra región, y en la ciudad de Arequipa es aún menor pero las

herramientas de marketing digital son una tendencia que poco a poco las empresas irán implementado y usando. Las empresas en el Perú actualmente aumentan su presupuesto en marketing en un 5% anualmente.

c) Diferenciación del producto

El producto ofrecido será un servicio segmentado a empresas de servicios de hotelería, restauración y agencias de viaje ofreciendo un servicio de marketing digital 360, integrando todas la herramientas más importantes del marketing digital, además de integrar la asesoría de e-commerce para aumentar las ventas de los clientes, a diferencia de los competidores que apuesta por el diseño de página web y brindar servicios de mantenimiento.

d) Altos desempeños estratégicos

Aquellas agencias de marketing digital de Lima que decidan ingresar a operar en Arequipa pueden considerar la posibilidad de bajar los precios para poder hacer su introducción al mercado, siendo su ventaja competitiva su expertis en el rubro así como sus años de experiencia y los clientes que respaldan su trabajo.

Tabla 7

Matriz de atractividad – rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores	NO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRAL	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	TOTAL
	1	2	3	4	5	
Competidores de Agencias de MKT Digital					x	
Crecimiento de la Industria				x		
Diferenciación del producto				x		
Altos desempeños estratégicos		X				3.75

Nota. Elaboración propia, Matriz de atractividad de Porter .Tomado de *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* Matriz de atractividad de Porter, M. Porter, 2006, México, DF, México: Continental. Copyright 2006 por The Free Press, Macmillan.

2.3.4 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.

La amenaza de ingreso de nuevos competidores depende en gran parte de las barreras de entrada que tenga el mercado, si existen barreras bajas de entrada, el riesgo aumenta puesto que cualquier competidor podría ingresar con una estrategia de precios bajos los cual reduce la rentabilidad y participación de mercado de las empresas existentes, las barreras de entrada son altas cuando se cuenta con productos diferenciados, innovadores y existe una identificación con la marca, cuando se quiere ingresar a mercados consolidados con grandes empresas con grandes capitales destinados a publicidad y desarrollo de productos. (Porter, 2006).

Las barreras de ingreso al mercado de nuevos competidores para el proyecto son bajas lo cual genera un riesgo alto para el proyecto ya que los competidores indirectos pueden aumentar la línea de productos y competir directamente, además las agencias digitales pueden abrir operaciones en la ciudad puesto que cuentan con expertos y más años de experiencia en el mercado.

a) Precio

Esta variable es muy diversa, puesto que en el marketing tradicional hay una escala de precios muy variable por los mismos servicios, en este nuevo servicio que se ofrece los precios son más elevados que el marketing tradicional, el servicio más ofrecido y con mayor demanda es el desarrollo de página web puesto que lo realizan diferentes proveedores.

b) Diferenciación de productos

Esta parte es importante porque hay muchos servicios nuevos que se pueden ofrecer en el marketing digital lo que significa que las empresas pueden especializarse y así tener una oferta más atractiva y con jugadores más ordenados en el mercado. El campo del marketing digital está en desarrollo constante lo que abre la oportunidad a que las empresas desarrollen nuevos productos que lleguen a las empresas, que se adapten a la realidad de la región Arequipa, y así se mejore la calidad ofrecida.

c) *Requerimiento de capital*

Los equipos que se necesitan para trabajar en diseño y programación deben ser de última tecnología por lo cual tienen costos elevados, esta premisa se da, si la empresa tiene personal fijo puesto que debe contar con esta clase de equipos, adicional de tener un lugar físico donde los colaboradores puedan trabajar y tener una ubicación estratégica que permita estar cerca de los principales clientes.

d) *Barreras de entrada*

Por ahora son bajas puesto que es un mercado nuevo y está esperando que ingresen empresas que brinden servicios de marketing digital.

Tabla 8

Matriz de atractividad – amenaza de entrada de nuevos competidores

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	NO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRAL	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	TOTAL
	1	2	3	4	5	
Precio			X			
Diferenciación de Productos					x	
Requerimiento de Capital				x		
Barreras de Entrada					x	4.25

Nota. Elaboración propia, Matriz de atractividad de Porter .Tomado de *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* Matriz de atractividad de Porter, M. Porter, 2006, México, DF, México: Continental. Copyright 2006 por The Free Press, Macmillan.

2.3.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Los productos sustitutos son la alternativa con la que compite todo producto o servicio en la industria, los productos sustitutos merman las utilidades de una empresa ya generalmente compiten con un precio menor en el mercado y no permiten aumentar el precio en un corto plazo. Para poder hacer frente a un producto sustituto una empresa debe fortalecer la imagen de su producto como por ejemplo hacer una relación entre precio – calidad o hacer alianzas estratégicas entre compañías para fortalecer las ventajas del producto o servicio (Porter, 2006).

Los productos sustitutos del proyecto representan una barrera alta ya que existen muchos sustitutos en la ciudad y son los más utilizados por las empresas como servicios de BTL y ATL.

a) Innovación de nuevos productos

Actualmente el marketing digital es lo más moderno e innovador que existe en el mercado, y muchos de los servicios tradicionales del marketing están cambiando a un marketing más digital apuntando al nuevo consumidor, lo que resulta que el marketing digital se volvió el sustituto del marketing tradicional.

b) Nivel de costos

En este punto hay que mencionar que los precios ofrecidos del marketing tradicional son muy variados, lo que hace que el cliente pueda escoger depende de su presupuesto, existe un mercado para todo tipo de presupuesto, también cabe resaltar la reputación de las empresas pues permite que las agencias manejen tarifas más elevadas.

c) *Acceso canales de distribución*

El acceso a los clientes es mayor si se trata de empresas ya existentes puesto que tienen una cartera establecida de clientes, lo que hace que este punto sea el más ventajoso para los productos sustitutos.

d) *Cantidad de productos alternativos*

La cantidad de servicios que ofrece el marketing es amplia, sea el marketing en medios masivos above the line (ATL), marketing en el punto de venta below the line (BTL) o digital, hay muchas herramientas que se pueden ofrecer al cliente dentro de estos tipos de marketing que se realizan hoy en día, cada empresa tiene necesidades diferentes pero la necesidad actual es que hoy las empresas quieren estar en el mapa digital lo que representa una ventaja frente al ATL o BTL.

Actualmente la mayor cantidad de agencias de marketing digital se encuentran en la ciudad de Lima, en Arequipa solo se cuenta con cuatro empresas dedicadas al marketing digital siendo la empresa más grande el Grupo Siscon. Sin embargo no cuenta con el servicio de asesoría de comercio electrónico y desarrollo de web en este mismo rubro.

De la misma forma que la empresa Siscom se concentra en el segmento del marketing digital atendiendo a empresas de servicios además de dedicarse al desarrollo web y dar servicios de ayuda y tecnología de la información.

Tabla 9

Matriz de atraktividad – amenaza de entrada de productos sustitutos

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores	NO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRAL	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	TOTAL
	1	2	3	4	5	
Innovación de nuevos productos				x		
Nivel de Costos				x		
Acceso canales de distribución			x			
Cantidad de productos alternativos	x					3

Nota. Elaboración propia, Matriz de atraktividad de Porter .Tomado de *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* Matriz de atraktividad de Porter, M. Porter, 2006, México, DF, México: Continental. Copyright 2006 por The Free Press, Macmillan.

2.4 Análisis de la competencia.

La industria está compuesta por un conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios sustitutos, las empresas usan diferentes estrategias para obtener mayores rendimientos cuando compiten en una industria específica. Las características de la industria influyen en la elección de la estrategia. Para estudiar una industria, la empresa analiza las fuerzas de Porter, este modelo profundiza el análisis de la industria y permite conocer el potencial de la industria, no solo toma a la competencia directa como lo hacía en el pasado (Hitt, 2015).

El análisis de la competencia, permite identificar el número de competidores, la tasa de crecimiento, las barreras de entrada y salida, la forma como opera la competencia y el grado que tienen para ingresar al mercado.

En el caso de las empresas de marketing digital, apuntan a un mercado nuevo y atractivo puesto que muchas empresas comienzan a tener la necesidad de estar en Internet, lo que

ofrece una oportunidad para que muchos emprendedores orienten sus recursos en este negocio, y las empresas de marketing ya establecidas incursionen en lo digital puesto que ven una oportunidad de agregar una nueva unidad de negocio rentable a la empresa.

2.4.1 Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de empresa).

Para el análisis de la competencia del proyecto se consideraron a los competidores directos de marketing digital, competidores indirectos agencias de marketing tradicional de la región, agencias de marketing digital de la ciudad de Lima y personas que trabajan independientemente brindando servicios de marketing digital llamados Freelancer.

a) Competencia directa.

Este grupo está conformado por empresas dedicadas al marketing digital en la ciudad de Arequipa, en la siguiente tabla se hace un comparativo entre los servicios ofrecidos por el proyecto y la competencia.

Tabla 10

Competidores Directos

Productos	Proyecto Agencia Marketing Digital	OPS	Grupo Siscon	Virtual Labs
Gestión Redes Sociales	X	X	X	X
Posicionamiento SEO	X			X
Diseño Pagina Web	X	X	X	X
Asesoramiento E-commerce				
Mobile Marketing				
Diseño de App				X
Producción Audiovisual		X		
Emailing		X		
Redes, Base Datos y Cloud			X	

Nota: Elaboración Propia.

b) Competencia indirecta

- c) Este grupo está conformado por empresas que brindan servicios de marketing tradicional como activación en el punto de venta (BTL), organización de eventos, paneles publicitarios y pautas de radio, estas agencias pueden ingresar al sector del marketing digital, ya que se encuentran establecidas en el mercado y pueden incrementar su extensión de línea de producto hacia su cartera de clientes.
- d) Las agencias de marketing de digital de la ciudad de Lima las cuales representan una amenaza por que cuentan con el expertis, años de experiencia y los recursos para ingresar al mercado de Arequipa, estas agencias cuentan con una cartera amplia de servicios.

- e) Los Freelancer conforman el 80% del mercado los cuales son programadores web o community manager, trabajan de manera independiente y manejan sus propios presupuestos.

Tabla 11

Competidores indirectos – Agencias de marketing tradicional Arequipa

Empresa	Actividad
Imagen Alternativa	Empresa con más de diez años de experiencia en el mercado cuanta brinda servicios de trade marketing, eventos, gigantografías, diseño gráfico, anfitrionas, merchandising.
Cuatro Ojos	Empresa de cuatro años en el mercado arequipeño, brinda servicios de diseño gráfico, comunicaciones y branding.
Crowd	Empresa de investigación de mercados y encuestas de opinión publica con cinco en el mercado
Santiago Producciones	Empresa de investigación de mercados y encuestas de opinión publica con cinco
Plan A	Brinda servicios de campañas publicitarias, identidad corporativa, aviso de prensa, web y multimedia y fotografía.
Aurum	Empresa con cuatro años en el mercado, brinda servicios de investigación de mercados e imagen corporativa.

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 12

Competidores Indirectos Lima

Productos	Proyecto Agencia Marketing Digital	Neo Consulting	Abrima Soluciones	Add Consulta	Esfera	Wunderman Phantasia	Manya	Webtilia	Go Digital	Positive	Staff Creativa
Gestión Redes Sociales	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Posicionamiento SEO/SEM	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Diseño Pagina Web	X			X	X	X	X	X	X	X	X
Asesoramiento E-commerce	X				X				X		X
Mobile Marketing	X							X	X		
Diseño de App							X		X		
Producción Audiovisual								X			
Emailing			X	X							
Branding		X	X	X	X	X	X			X	X
Analítica Web		X	X	X		X					

Nota: Elaboración Propia.

2.4.2 Participación de mercado de cada uno de ellos.

Figura 13. Participación del mercado de agencias de marketing digital en Arequipa. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

Los Freelancer que en su mayoría son ingenieros de sistemas y diseñadores con conocimiento de programación, independientes que conforman aproximadamente el 80% del mercado, trabajan desde sus casas y manejan sus propios presupuestos, tienen diferentes tarifas dependiendo del cliente. El 20% restante se divide entre las diferentes agencias de marketing digital de la ciudad.

2.4.3 Matriz perfil competitivo.

Para el plan de negocios se aplicó la matriz competitiva de Kepner, esta matriz diseñada en el año 1970 ubica a los principales competidores de la industria, identifica cuáles son sus fortalezas y amenazas, la selección de los factores y ponderaciones se hacen en base a criterios subjetivos, esto se debe tomar en cuenta al tomar decisiones frente a la competencia. La calificación va del 1 al 4 donde 1 es muy débil, 2 débil, 3 fuerte y 4 muy fuerte.

Tabla 13

Matriz de perfil competitivo

Factores Críticos	Ponderación	Proyecto de Agencia Marketing Digital		Grupo Siscon		Virtual Labs		OPS	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Competitividad de Precios	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2	2	0,2
Calidad del Servicio	0,3	4	1,2	3	0,9	2	0,6	2	0,6
Lealtad del Cliente	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3	1	0,1
Tecnología	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Gama de Productos	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6
Personal Especializado	0,15	2	0,3	3	0,45	1	0,15	2	0,3
Total	1,0		3,0		2,95		2,3		2,1

Nota. Matriz del perfil competitivo. Adaptado de “Técnicas participativas de planeación” por G. Sánchez, 2003, México, DF, México: Fundación Ica Copyright 2003 por Fundación Ica.

La matriz muestra que el competidor más poderoso en la industria actualmente es Grupo Siscon, el plan de negocios se encuentra con una puntuación de 3.0 por encima de Virtual Labs y OPS con 2.3 y 2.1 respectivamente. Los factores a evaluar son lealtad de cliente y personal especializado esta son las fortalezas de Grupo Siscon, estos factores deben ser reforzados por el plan de negocios para competir en el mercado con esta empresa.

2.5 Análisis del contexto actual y esperado.

La evaluación de la situación actual de la industria donde operará el proyecto es de vital importancia porque permitirá identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el sector, por lo cual se debe hacer un diagnóstico serio de las condiciones competitivas actuales para la formulación de una estrategia ganadora en el largo plazo, se analizará los diferentes componentes del macro ambiente. (Thompson, 2012).

2.5.1 Análisis político-gubernamental.

El gobierno actual ha puesto énfasis en mejorar el acceso a Internet en todo el territorio peruano, por lo cual ha puesto en marcha un megaproyecto de la red de fibra óptica, todo esto manejado a través del Ministerio de Transporte y Comunicaciones (MTC), que es el órgano encargado del desarrollo de la red de transporte y de la infraestructura de comunicaciones y telecomunicaciones en el país, esta tarea es vital para mejorar la calidad de vida de los peruanos, puesto que permite una integración de todas las regiones del país, del Perú con el mundo para facilitar el comercio y así lograr el bienestar de su población (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016).

Figura 14. Penetración de Internet en el Perú. Tomado de “Uso de internet en el Perú”, por Agencia GfK Perú, 2015. Recuperado de <http://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-uso-de-internet-en-el-per-octubre-2015>.

El MTC, mediante diversas instituciones, regula, evalúa y supervisa los servicios de telecomunicaciones prestados por terceros. El proyecto más importante en cuanto a comunicaciones es la Red Dorsal Nacional de Fibra Óptica (RDNFO), que cubrirá 13 500 km del territorio peruano, este ambicioso proyecto consiste en abastecer a un promedio de 180 provincias del territorio peruano, permitiendo el acceso a Internet de alta velocidad, para dar luz verde a este trascendental proyecto se promulgó la ley N° 29904 Ley de la promoción de la banda ancha y construcción de la RDNFO, para lo cual se han destinado USD 333 millones, sobre todo para satisfacer la demanda de la sierra y selva del Perú que no contaba con estos servicios, puesto que los operadores privados entraron principalmente a la zona de la costa.

Otro camino para la inclusión digital es el ingreso de más operadores privados, lo que hará un mercado más competitivo y las operadoras puedan ofrecer mejores tarifas a la población tanto en telefonía móvil como en Internet, y así se pueda aprovechar la banda ancha de la RDNFO (Ministerio de Transportes y Comunicaciones, 2016).

Al cierre del 2015 las operadoras que funcionan en territorio peruano declararon tener cobertura en 37,208 centros poblados de un total de 99,000, lo que representó un incremento del 15% con respecto al 2014. Las operadoras que funcionan en el país son Telefónica, Claro, Entel y Bitel, donde Bitel fue el cuarto operador en ingresar a Perú, y como una de las condiciones del MTC fue dar servicio móvil a 48 distritos alejados fuera de Lima, Claro es la operadora que tiene mayor cobertura puesto que llega a 19,255 poblados. Para el 2016 está previsto que entre Virgin Mobile un nuevo operador que usará la red de Telefónica, con nuevos ingresos al mercado peruano se promueve mejores servicios, además de abaratar tarifas y tener un sector más dinámico. La cobertura mejora

por el número de antenas instaladas, en el Perú, el 2015 hubo aproximadamente 15,000 antenas, y faltan unas 14,000 adicionales para ofrecer un servicio similar a otros países de la región.

El gobierno otorgó la licitación para el despliegue nacional del servicio de Internet móvil 4G /LTE a Entel Perú y Telefónica móviles (TM), dicho contrato tiene una vigencia de 20 años, lo que permitirá tener mayor velocidad en internet, la empresa TM comenzó operaciones en el 2014 en Arequipa con lo cual la mayor parte de la región tendrá acceso a Internet.

Este año el Organismo supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL) lanzó un aplicativo donde se pueden ver los puntos donde hay cobertura de internet y telefonía en el país sobre todo para atender una necesidad del turismo nacional e internacional.

El gobierno y los líderes empresariales necesitan seguir invirtiendo el capital necesario en las áreas de infraestructura, derecho puesto que al hacerlo, pueden descubrir nuevas formas rentables, escalables y sostenibles para ayudar al crecimiento de sus economías y el bienestar de su población.

2.5.2 Análisis económico.

Esta variable externa permite tener un conocimiento de los principales indicadores económicos, las tendencias de crecimiento del país en los próximos años, y como los principales indicadores influenciaran en la economía peruana.

El estado tiene una política económica social, liderada por el Ministerio de Economía y Finanzas, (MEF) mediante la cual dirige el proceso económico del país, este año el MEF

elaboró y presentó el Marco Macroeconómico Multianual, que es el documento más importante en materia económica del Perú, contiene las tendencias, proyecciones y presupuestos para los próximos tres años, este documento es revisado por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP).

En este MMM, observamos los principales indicadores económicos como el crecimiento del PBI, donde el Perú ha venido creciendo los últimos años, aunque en menor proporción, pero sigue manteniéndose líder en crecimiento de la región, se estima que para este año la economía peruana tenga un crecimiento de 3.5% debido a que el país se encuentra en un ambiente donde los precios de las materias primas son menores, el aumento del tipo de cambio, los socios estratégicos tienen menores crecimientos y hay un incremento paulatino en las tasas de interés de referencia del BCRP, lo que hace que aumente el costo de capital.

Figura 15. Crecimiento del producto bruto interno peruano del 2004 al 2016. Tomado de “Web del Banco Mundial”, 2016.

Por lo cual urgen tomar medidas de ajuste para el nuevo contexto, y asegurar un crecimiento del PBI del 4% en el mediano plazo, y esto se logrará sí el país hace reformas en la estructura económica que certifiquen el aumento en la productividad y competitividad en diversas áreas, en las cuales se encuentran mejorar el capital humano, y el impulso de la tecnología y comunicación, el Perú para el 2017 deberá tener una normalización de los agentes económicos después de las últimas elecciones presidenciales, debe continuar con los megaproyectos de infraestructura públicos y privados y un aumento en la producción minera. El gobierno peruano este año tiene previsto aumentar el gasto público en un 5.2% que irán destinados a proyectos de mega infraestructura como la línea dos del metro de Lima, que para este año está destinado un gasto de S/. 2000 millones, además de inversión regional y local, y el MTC tiene asignado 30 nuevos proyectos con un valor promedio a S/. 70 millones por proyecto, también se estima que el consumo público aumentará del 4.3% enfocado principalmente al consumo de bienes y servicios.

Además el mercado se ve afectado por las nuevas tendencias de consumo, estos cambios que han surgido en lo tecnológico hacen que las empresas se vuelquen a un cambio profundo en torno a lo digital, actualmente solo los gigantes tecnológicos son los que están aprovechando esta oportunidad para entrar a nuevos mercados, acercándose a los consumidores en sus nuevas maneras de comunicación.

En el país, el desarrollo de la digitalización generó US\$7.364 millones en PBI y 41.725 empleos anuales. Estas cifras muestran las enormes posibilidades que tiene el país de multiplicar sus ganancias en competitividad si avanzamos hacia una economía digital, (Moody's Analytics ,2016).

2.5.3 Análisis legal.

El comercio electrónico, recién está en sus inicios en el Perú, por lo cual aún no existe un marco legal que lo regule lo que significa que entrar en el comercio electrónico supone bajas barreras de entrada. En el país existe la Cámara de Comercio Electrónico (CAPECE), la cual tiene un programa de analfabetismo digital, que busca incentivar la creación de nuevas start up, hoy existen alrededor de 15 negocios que manejan el comercio electrónico en nuestro país, todas ubicadas y enfocadas en cubrir las necesidades del mercado limeño, lo que da una gran oportunidad para que varios emprendedores decidan apostar en el campo digital y también puedan ofrecer servicios a las diferentes ciudades del país y no quedarse solo en la capital. A medida que existan más operadores móviles y la gente tenga más opción de conectarse a internet a través de sus móviles, existirá la posibilidad de que el comercio electrónico crezca (Gestión, 2016)

Visa net indica actualmente solo el 5% de pagos se hacen por el canal virtual pero la tendencia es que esto aumente a un 30% en los próximos 3 años, puesto que las personas cada vez estarán más familiarizadas y tendrán más confianza en el uso de sus celulares inteligentes. Al incrementar los pagos electrónicos, se generan nuevos puestos de trabajo, se generó un promedio de 33 490 puestos de trabajo entre 2011 y 2015, aportaron 1.6 millones de dólares a la economía peruana, puesto que se genera mayor consumo y por ende mayor producción (Moody Analytics, 2015).

2.5.4 Análisis cultural.

El mundo se encuentra inmerso en la era digital, donde la tecnología está transformando a las personas y las organizaciones con los nuevos modelos de comunicación que se están adoptando, la conexión a internet se incrementa de forma exponencial, lo que genera un

cambio profundo en la manera de comunicarnos, en el 2016 se prevé un 30% de crecimiento de acceso a internet con respecto al 2015, es decir, que cada día se activaran 5.5 millones de nuevos usuarios con acceso a internet.

La tendencia en el Perú indica el aumento de la banda ancha móvil más que la fija, lo que significa que los consumidores peruanos entran a internet más desde sus dispositivos móviles y cada vez se vuelve una herramienta esencial para el trabajo y la comunicación.

En el estudio de comercio electrónico realizado por Arellano Marketing, el 47% de las compras por Internet pertenecen al nivel socioeconómico C, con el estilo de vida sofisticado, formal y moderno, dentro de un público objetivo de 18 a 50 años en el Perú.

El estudio realizado sobre las nuevas tendencias del comportamiento del usuario de telefonía móvil en América Latina, de Internet Media Service IMS y COM Score del 2015 reveló: Que la región concentra el 9,5% de la audiencia global de internet, siendo Brasil el país líder en audiencia y ya existe un 53% de la población conectada a internet desde cualquier dispositivo, de esta audiencia la composición es la siguiente 31% de jóvenes de 15 a 24 años, 27% por personas de entre 25 y 34, 22% de 35 a 44 años, 13% de 45 a 54 y un 8% por mayores de 55 años.

En el Cyber Monday realizado a fines del 2015, en el país el 72% de los compradores fue del género masculino. La empresa Linio, que es la tienda virtual más grande de nuestro país, recibió más de 900 mil visitas ese día, la ciudad más importante del comercio online es Lima que representa un 73% de las ventas, pero con una participación de ciudades como Trujillo, Arequipa y Cusco que cada vez participan más del comercio electrónico. El nuevo consumidor es más práctico por lo cual no quiere hacer colas, busca comodidad, quiere

sitios electrónicos rápidos y que le den seguridad para poder hacer su pagos, que puedan escoger los productos teniendo varias opciones al mismo tiempo como se ofrece en la plataforma digital, que la distribución de los bienes comprados llegue a tiempo y las políticas de devoluciones se puedan hacer también en tiempos cortos y sean simples. El 58% de compradores del Cyber Monday realizaron pagos mediante transacciones virtuales (Gestión, 2016).

Las organizaciones interesadas en implementar el comercio virtual y ofrecer estos servicios, tienen que mejorar la experiencia con el cliente, atender las necesidades nuevas que se crean con este tipo de interacción, donde usen sistemas de seguridad para hacer las operaciones confiables, eliminado los riesgos, cuidando sus datos. Creando plataformas de contenidos que enganchen al consumidor, que les de valor a la información publicada y que puedan capturar datos de estos consumidores.

El mundo real, cada vez se volverá más digital y online donde el internet de las cosas, es decir todos los aparatos que tienen una conexión a internet también irán en aumento, y todos los dispositivos nuevos creados o los que ya existen siempre tendrán a mirar a que estén conectados. Los procesos cada vez se irán automatizando, La tecnología está cambiando la forma de vivir, de trabajar de la gente y permite cada vez más que las máquinas y el software sustituyan a los seres humanos. Las empresas y personas que aprovechan las oportunidades que ofrecen las novedades digitales podrían ganar mucho, mientras que quienes no lo hagan podrían perder todo (EY, 2015).

El mundo real, cada vez se volverá más digital y online donde el internet de las cosas, es decir todos los aparatos que tienen una conexión a internet también irán en aumento, y

todos los dispositivos nuevos creados o los que ya existen siempre tendrán a mirar a que estén conectados. Los procesos cada vez se irán automatizando, las operaciones bancarias y demás servicios se harán a través de los móviles. Para el 2020, la empresa Cisco, líder en tecnología de la información proyecta que habrá 5 500 millones de usuarios con dispositivos móviles, lo que representa 70% de la población mundial. Las empresas y personas que aprovechan las oportunidades que ofrecen las novedades digitales podrían ganar mucho, mientras que quienes no lo hagan podrían perder todo.

Figura 16. Evolución de usuarios de teléfonos móviles en el mundo para el año 2020
 Penetración de Internet en el Perú. Tomado de “Informe Cisco Visual Networking Index (VNI) sobre Tráfico Global de Datos Móviles 2015-2020”, por Agencia Cisco. Recuperado de <http://globalnewsroom.cisco.com/es/es/release/EI-70-de-los-habitantes-ser%C3%A1n-usuarios-m%C3%B3viles-en-2020-2295004>.

2.5.5 Análisis tecnológico.

La tecnología irrumpe en las economías y es un multiplicador de crecimiento, por lo cual los gobiernos están tomando acciones inmediatas en cuenta como la infraestructura de

tecnología, el comercio electrónico, la banda ancha y su cobertura para llegar a más zonas geográficas de sus países que permiten un acceso masivo del Internet (Knickrhem, Berton, & Daugherty, 2016).

El uso de la tecnología, trae beneficios económicos y sociales al mundo, el poder de transformar las economías y las sociedades a través de la tecnología es una realidad solo el 39% de la población mundial tiene acceso a internet, que significa un acceso a datos, en cualquier momento y lugar, está demostrada la correlación entre el uso de las tecnologías de información y comunicación y la capacidad para crear un impacto social y económico. En la actualidad solo algunos segmentos tienen acceso a la tecnología de la información y comunicación incluso en los países más ricos. Algunas de las causas que limitan el acceso son la falta de conectividad, el poco esfuerzo de los gobiernos en instaurar la banda ancha, la edad de las personas que quedan relegadas (Geiser, 2015).

En el último índice de disposición a la conectividad, Networked Readiness Index (NRI) elaborado por el Foro Económico Mundial, la escuela de negocios INSEAD y la Universidad de Cornell, ubica a Singapur en el primer lugar de una lista de 143 países, en América Latina, Chile es el país que encabeza la lista de los países latinoamericanos que mejor uso le dan a las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, (TIC) esto como una herramienta poderosa para promover el desarrollo de su país. Chile ocupa la posición 38 a nivel mundial, de un total de 143 economías.

El Perú ocupa la posición 90 en el ranking mundial, subió diez posiciones, lo que significa un reto para nuestro país en mejorar las infraestructuras, las instituciones, crear un

marco legal para el desarrollo de las TIC, un ejemplo claro es que en el país 67% de los negocios no cuenta con una página web.

Figura 17. Porcentaje de usuarios móvil, banda ancha fija y smartphones en Perú en 2015 al 2019. Tomado de “Panorama Digital 2016” IAB Perú”, 2016. Recuperado de <http://blog.iabperu.com/2016/01/panorama-digital-2016/>.

En la región y el Perú es el sistema Android es el más usado por los usuarios móviles de la región. Los usuarios de los teléfonos inteligentes descargaron en promedio 18 aplicaciones en sus dispositivos y usan un promedio de 20 horas a más en la semana utilizando internet en sus teléfonos inteligentes.

A la vez, también se debe generar una oferta digital importante, basada en los contenidos digitales, para crear una demanda al mundo digital, que las personas tengan la necesidad de navegar por internet, por lo cual debe existir un trabajo coordinado de los principales actores en el mundo digital como los gobiernos, operadores, creadores de

contenido, las empresas, los innovadores digitales. La tecnología digital abre oportunidades a nuevas formas de hacer negocios, las empresas se adaptan a los nuevos productos y servicios digitales de forma que no se abra una brecha de llegar a sus clientes.

La CAPECE a través de la universidad del internet ha creado diferentes cursos enfocados en la realidad peruana, para cubrir las necesidades del mercado, los docentes son expertos en el manejo de herramientas digitales, lo que ayudará a disminuir la brecha en el Perú (CAPECE, 2015).

2.5.6 Análisis Ecológico.

La ecología es la ciencia que estudia las relaciones entre los seres vivos y el entorno, lo que incluye el impacto que produce en el medio ambiente, por lo cual la tecnología irrumpe de manera constante en relación con la vida de los seres humanos. En este análisis se aborda cuál es la relación de la tecnología con la naturaleza, y como haciendo uso responsable de esta se puede ser más sostenible y ayuda a mejorar la vida de las personas desde el inicio del hombre pero también a la vez ha traído contaminación y el calentamiento global por lo cual, hay una discusión abierta si la tecnología ha sido positiva para el medio ambiente, en este análisis se pretende dar una visión objetiva del impacto de la tecnología digital en la ecología. (Flores, Herrera, Hernández, 2012)

Actualmente se vive en una crisis ambiental, donde el hombre está destruyendo el medio ambiente con fenómenos como el calentamiento global, el consumismo, la contaminación ambiental, extinción de las especies, el uso de energías no renovables, ante estas circunstancias la educación ambiental ayuda a generar una relación de respeto del hombre con el medio ambiente, Internet a través de sus recursos como las redes sociales o

los buscadores ayudan a comunicar y fomentar esta relación sustentable, a mantener valores y un consumo responsable del uso de los recursos naturales, y no ver a las personas como solo consumidores con beneficios inmediatos, y pensar a largo plazo para las siguientes generaciones, lo que hace mejorar la relación de la humanidad con la naturaleza. Adicional los servicios online como la educación están llegando cada vez a más personas abriendo más opciones a los que tienen acceso a Internet, al tener acceso a esta forma de educación, se elimina el transporte y el uso de combustible, menor uso de papel, y en general menor uso de recursos no renovables, muchas universidades en el mundo han abierto cursos gratuitos de ecología, y está compartiendo conocimiento a través de la red con el objetivo de formar seres humanos con actitudes responsables, que armonicen la interacción con la naturaleza. Existe una nueva rama que es el auto ecología que estudia las relaciones del individuo con el medio ambiente, logrando que estos esfuerzos individuales logren cambios en el entorno (Flores, Herrera, Hernández, 2012).

La tecnología verde trajo mejoras en las prácticas en agricultura y ganadería, mejoro los procesos productivos y disminuyo la hambruna de muchos países, por lo cual no hay duda que el uso de la tecnología de manera responsable mejora la calidad de vida, gracias a la tecnología digital e Internet las personas pueden estar conectadas durante todo el año y la información fluye y se comparte de una manera más rápida lo que produce cambios en la sociedad. También se está demostrando que las tecnologías apropiadas sean nuevas o antiguas traen mayores beneficios a las poblaciones como las energías renovables que provienen de fuentes gratuitas de la naturaleza como del sol, del viento, o del agua y que generan electricidad sin producir dióxido de carbono que calienta la tierra.

Los teléfonos móviles, es un recurso favorable para la humanidad, puesto que al llegar a más personas, ha facilitado la comunicación y es una herramienta poderosa para poblaciones donde no llegan los cableados terrestres. Lo que se necesita para tener un equilibrio entre tecnología y cuidado del medio ambiente son incentivos por parte del gobierno a las empresas, usar los canales de comunicación como Internet en los centros educativos, para que tomen nuevos caminos y desarrollen hábitos de consumo más responsable con las tecnologías más amigables con el entorno (Flores, Herrera, Hernández, 2012).

2.6 Oportunidades y Amenazas.

2.6.1 Oportunidades.

- a) Las empresas pequeñas y medianas en el Perú, no cuentan con un área de marketing digital, por lo cual tercerizar estos servicios hacen que sus costos sean menores y abren puertas a nuevas empresas digitales.
- b) El costo de la publicidad digital es menor a la publicidad tradicional, lo que hace posible que más empresas puedan invertir en este rubro para hacer conocidos sus servicios o productos.
- c) En el campo laboral representa una oportunidad para crear nuevos puestos de trabajo en el campo digital, las empresas ingresan el 25% de sus ingresos por este canal, lo que hace indispensable contar con especialistas que manejen las herramientas digitales para mantener a los clientes y generar nuevos negocios.
- d) Existe una tendencia positiva el uso de Internet en el mundo, lo que ha llevado a un incremento en los presupuestos para la publicidad y marketing digital en las empresas.

- e) El gasto de los consumidores a través de dispositivos móviles aumentará de USD 204 mil millones en 2014 a USD 626 mil millones en 2018 y se estima que casi la mitad de todas las ventas de comercio electrónico se realizarán por medio del comercio móvil y el uso del comercio electrónico a través del móvil será casi en un 50%, en este punto tenemos una plataforma de celulares móviles para aprovechar, con aplicaciones amigables de diferentes negocios que faciliten la compra, hagan reservas en restaurantes y hoteles, aprovechar que la mayor parte de la población peruana entra a Internet a través de este medio, lo que hace vital la publicidad digital.
- f) Otra oportunidad es crear aplicaciones que se adapten al sector servicios, reservas online tanto en restaurantes y hoteles, mecanismos digitales mantener la seguridad en la base de datos de los clientes y disminuir los robos tanto de datos personales como de dinero a través de la red y así aumente el comercio electrónico.
- g) La creación de contenidos atractivos para la población, que se adapten a la realidad local es vital para las empresas que tienen presencia en la ciudad, generar información que sea funcional para los consumidores de internet.

2.6. 2 Amenazas.

- a) La infraestructura actual para abastecer a todo el país de Internet es insuficiente, lo que perjudica la conectividad entre ciudades, empresas y personas.
- b) La micro y pequeña empresas en el país, no cuenta con presencia digital en Internet, lo que hace percibir al Perú como poco competitivo al momento de comunicar la oferta, y sus productos solo llegan a mercados locales.

- c) Ingreso de proveedores especializados en el marketing digital provenientes de Lima o del extranjero en la ciudad de Arequipa, por la falta de proveedores locales especializados.
- d) Escasez en la oferta educativa nacional en los temas de tecnología de información, y el campo digital..
- e) No existe una regulación legal para los negocios de comercio electrónico.

Capítulo III

3. Estudio de Mercado

Un estudio de mercado, es un recurso o instrumento del marketing el cual puede ser de carácter cualitativo o cuantitativo, suministra y recopila información, permite analizar el problema, identificar la oportunidad, analizar sus resultados y tomar decisiones. Un estudio de mercado se puede realizar para medir la satisfacción del cliente o para introducir un nuevo producto o servicio al mercado (Malhotra, 2008).

Para el presente proyecto se realizó el levantamiento de información mediante estudios de carácter cualitativo y cuantitativo, los cuales permitirán conocer el nivel de conocimiento de marketing digital, uso de marketing digital, para generar rentabilidad por parte de las empresas de alojamiento, restaurantes y agencias de viaje en la ciudad de Arequipa

En la primera fase se realizará una investigación de carácter cualitativo exploratorio, con la aplicación de la técnica de entrevistas individuales o también llamadas entrevistas en profundidad dirigida a expertos en marketing digital de Lima y Arequipa y a los directores de los gremios estudiados, utilizando como instrumento la guía de entrevista.

En la segunda fase se realizará una investigación de carácter cuantitativo concluyente a través encuestas personales, utilizando como instrumento un cuestionario, mediante esta técnica se podrá obtener información cuantificable más precisa y certera que reduce el riesgo en la toma de decisiones y cuyas conclusiones son extrapolables al universo que pertenece la muestra.

3.1 Descripción del servicio o producto.

El plan de negocios presenta brindar servicios de asesoría y consultoría en estrategias de comunicación de marketing digital enfocado a empresas dedicadas al rubro de restaurantes, alojamiento y agencias de viaje en la ciudad de Arequipa.

Se pretende ayudar a las empresas a optimizar sus recursos, mediante el uso y manejo de herramientas de marketing digital, creando campañas digitales diseñadas y desarrolladas para cada tipo de cliente, con el objetivo de activar su negocio en internet, móviles y diferentes canales interactivos, reforzando la relación actual que los clientes tienen con la empresa y de esta manera generar un vínculo y fidelizarlos, atraer nuevos clientes e incrementar su rentabilidad, mediante un servicio personalizado.

Los servicios que se ofrecerá serán aplicados como un servicio integral de negocios los cuales son los siguientes:

3.1.1 Gestión de redes sociales.

Este servicio crea y administra redes sociales, campañas de Facebook Ads, mantenimiento y moderación de la comunidad on-line, campañas de video, campañas, sorteos, incremento de la comunidad on-line.

3.1.2 Campañas de posicionamiento web SEO y publicidad Google Adwords.

Con este servicio se busca posicionar la página web por búsqueda natural en las diez primeras posiciones (Google), optimización de códigos fuentes, aumento de tráfico en web, campañas de marketing de posicionamiento a través de Google Adwords.

3.1.3 Diseño y desarrollo web.

Con este servicio se busca diseñar páginas web institucionales, optimizar páginas web adaptadas a móviles y tabletas, diseñar catálogos web y páginas web para tiendas virtuales de comercio electrónico.

3.2 Selección del segmento de mercado.

La segmentación permite distribuir los mercados en grupos más pequeños con características homogéneas permitiendo elaborar estrategias diferenciadas para diferentes variables (Kotler & Amstrong, 2008)

El presente plan de negocios estará enfocado dentro del mercado de micro, pequeñas y medianas empresas de servicios en la ciudad de Arequipa segmentado en el sector de restaurantes, alojamiento y agencias de viaje.

Tabla 14

Matriz de segmentación

Segmentación	Descripción
Geográfica	Región Arequipa
Por Tamaño	Microempresa Pequeña empresa Mediana empresa
Sector	Restaurantes Alojamiento Agencias de viaje

Nota: Elaboración propia

3.3 Investigación cualitativa.

La investigación cualitativa se aplica para conocer, describir, observar y conocer las características del mercado, es de carácter exploratorio, aplica técnicas como la

observación, entrevistas a profundidad o focus group, se toma pequeñas muestras para realizar la investigación ya que la información puede llegar a ser repetitiva llegando a una saturación de datos. (Malhotra, 2008)

Los objetivos de la investigación cualitativa del proyecto se especifican de la siguiente manera:

- a) Conocer los niveles usabilidad y consumo de herramientas de marketing digital.
- b) Conocer los avances del marketing digital en Perú y Arequipa.
- c) Determinar la evolución del marketing digital en la región
- d) Conocer las razones de consumo de herramientas de marketing digital
- e) Conocer las motivaciones y frenos para el consumo de marketing digital en empresas.
- f) Conocer los atributos buscados y valorados de las herramientas de marketing digital.
- g) Conocer el grado de aceptación y/o rechazo del uso del marketing digital por parte de las empresas.
- h) Conocer las ventajas y desventajas del uso del marketing digital en una empresa.
- i) Conocer los miedos y barreras que se enfrentan ante el uso del marketing digital.

3.3.1 Proceso de muestreo.

Se realizó un muestro no probabilístico para conocer las características del mercado mediante la técnica de bola de nieve que permite escoger una primera muestra al azar y tomar referidos de los entrevistados, utilizando el instrumento de medición de entrevistas en profundidad, (Malhorta, 2008).

Para seleccionar la muestra de la investigación de carácter cualitativo del plan de negocios se utilizó el siguiente criterio de inclusión:

Expertos en Marketing Digital:

- a) Profesionales expertos en el mercado del marketing digital
- b) Propietarios de Agencias de marketing digital de Lima y Arequipa
- c) Community manager y diseñadores web
- d) Entre 28 y 40 años
- e) Sexo indistinto
- f) Con más de 3 años de experiencia en el mercado de marketing digital.

Directores de Gremios de restaurantes, alojamiento y agencias de viaje:

- a) Director de la Asociación Gastronómica de Arequipa (AGAR)
- b) Director de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA)
- c) Director de la Asociación de Agencia de Viaje y Turismo (AVIT)

3.3.2 Diseño de instrumento.

La técnica escogida para realizar el estudio fue de entrevistas en profundidad, las que permiten ahondar en temas específicos que domina el entrevistado, se debe de crear un clima de confianza para que la entrevista sea fluida y permita lograr el objetivo.

El instrumento utilizado, la guía de entrevista incluye preguntas no estructuradas o abiertas, de asociación libre, en forma de embudo y se aplicara en el mismo orden a todos los entrevistados (Benasinni, 2014).

Tabla 15

Guía de Entrevista Expertos

Guía de Entrevista	
Día:	Hora:
Lugar:	Entrevistado:
Tema:	
Pregunta 1: ¿Qué tan avanzado está nuestro país en el manejo de las herramientas digitales con el resto? ¿Qué podríamos aprovechar para nuestra realidad?	
Apuntes:	
Pregunta 2: ¿Cómo ve el panorama del marketing digital en Arequipa?	
Apuntes:	
Pregunta 3: ¿Qué oportunidades nos trae el marketing digital en los negocios?	
Apuntes:	
Pregunta 4: ¿Las redes sociales es lo más adecuado para los pequeños negocios?	
Apuntes:	
Pregunta 5: ¿Cuál es su opinión del E-commerce y si se puede adaptar a todos los negocios?	
Apuntes:	
Pregunta 6: ¿Qué herramientas le parece fundamentales para que una empresa tenga presencia en Internet?	
Apuntes:	
Pregunta 7: ¿Cuál es la relación de las páginas web con las redes sociales? ¿Se integra o es competencia?	
Apuntes:	
Pregunta 8: ¿Según su experiencia que tipos de empresa son las que más demandan servicios de MKT Digital en Arequipa?	
Apuntes:	
Pregunta 9: ¿Existe personal capacitado en el campo digital en Arequipa? ¿Cree que estamos preparados? ¿O qué nos falta?	
Apuntes:	
Pregunta 10: ¿Existe demanda de agencias de marketing digital en Arequipa?	
Apuntes:	
Pregunta 11: ¿Qué servicios de marketing digital piensa usted que serían más demandados por las empresas al momento de contratar una agencia de marketing digital?	
Apuntes:	
Nota: Elaboración Propia.	

Tabla 16

Guía de Entrevista Directores

Guía de Entrevista	
Día: 14/07/2016	Hora: 8:00 pm
Lugar: Arequipa	Entrevistado:
Tema: Aplicación de marketing digital	
Pregunta 1: ¿Actualmente cómo está conformado su gremio en cuanto a empresas familiares y nuevos emprendimientos?	
Apuntes:	
Pregunta 2: ¿Cómo va el crecimiento de su gremio en la ciudad de Arequipa?	
Apuntes:	
Pregunta 3: ¿Utiliza publicidad o promociones en su negocio?	
Apuntes:	
Pregunta 4: ¿Cuáles son los medios más usados en el gremio para hacer publicidad?	
Apuntes:	
Pregunta 5: Quién es el responsable de hacer la publicidad en su negocio?	
Apuntes:	
Pregunta 6: ¿Cuál es la percepción que tiene del crecimiento de Internet en un futuro cercano para hacer publicidad?	
Apuntes:	
Pregunta 7: ¿En el gremio al que usted pertenece cuáles son las herramientas digitales en las que invierten?	
Apuntes:	
Pregunta 8: ¿De sus clientes sabe, cuáles fueron las fuentes más importantes de información para llegar a su negocio?	
Apuntes:	
Pregunta 9: ¿Sabe cuántos llegaron a su negocio por medio de su web o redes sociales?	
Apuntes:	
Pregunta 10: ¿Si pudiera contratar una agencia de marketing digital qué servicios le gustaría recibir de una agencia de marketing digital?	
Apuntes:	
Pregunta 11: ¿Contaría con un presupuesto si sabe que el marketing digital puede incrementar sus ventas?	
Apuntes:	
Nota: Elaboración Propia.	

La guía de entrevista se encuentra diseñada con un total de 11 preguntas para ser aplicada en un máximo de 30 minutos como indica la tabla 15, entrevista fue validada por Paul Silva de la consultora Aurum. Véase el anexo 1 al anexo 8 para las transcripciones.

3.3.3 Análisis y procesamiento de datos.

1. Los entrevistados en su mayoría concluyen que el desarrollo del marketing digital en Perú está en proceso de crecimiento, actualmente la empresas ya cuentan con presupuestos para su campañas de marketing digital y se están manejando estrategias para poder atraer mayor cantidad de clientes a través de medios digitales pero en su mayoría el movimiento se da en la ciudad de Lima
2. Acerca del crecimiento del marketing digital en la ciudad de Arequipa, los entrevistados afirman que aún el uso es muy limitado y que se encuentra en una etapa de crecimiento y que poco a poco las empresas están comenzando a usar este tipo de herramienta para la implementación de sus estrategias, las grandes empresas trabajan con agencias de Lima, aún existe un paradigma que el consumidor Arequipeño es muy tradicional.
3. Los expertos coinciden que las oportunidades que nos trae el marketing digital en que es un medio muy importante para conocer a tus clientes de manera más específica, se maneja mucha información y con buen análisis se puede conocer mejor a los clientes, conocer sus gustos e intereses y tenerlo más informado de manera directa esto permite generar estrategias específicas para diferentes segmentos
4. Los entrevistados coinciden que las redes sociales son un medio por el cual las pymes podrían generar su publicidad, ya que es un medio barato para publicitar su empresa, es medible totalmente y a su vez es un medio masivo, más no invasivo. Las empresas al momento de implementar su estrategia digital deben evaluar que red social es la más

usada por su público objetivo y a partir de ese momento generar contenido y medirlo en el tiempo.

5. En lo que se refiere al e-commerce los expertos coinciden que este mercado se encuentra en crecimiento, en su mayoría coinciden que el e-commerce no se puede adaptar a todos los negocios y más que todo para empresas que manejan una buena gama de productos, otros indican que es para todos los negocios.
6. Los expertos indican que las redes sociales que más se deben utilizar para el éxito de un negocio dependen de donde se encuentra el mercado objetivo, Facebook es la más usada, Twitter es muy poco usada en Arequipa, y redes sociales como Instagram o Snapchat son muy usadas por los jóvenes actualmente y todas estas redes sociales deben tener la función de llevar este público objetivo a la web de la empresa.
7. Los expertos coinciden en su totalidad que las empresas deben tener una página web y no solo un fan page en una red social, esta se debe de integrar, las redes sociales deben ser el medio por el cual el cliente llegue a la página web y partir de ahí enterarse de los beneficios que una empresa le puede brindar.
8. Actualmente en Arequipa sí existe personal capacitado en herramientas de marketing digital, pero faltan más especialistas y practicar más en este campo, aún las empresas no contratan mucho este tipo de personal, en su mayoría este personal se dedica a ser Freelancer como community manager y diseñador web.
9. Las empresas de servicios son las que tienen una mayor demanda de este tipo de servicios, como restaurantes, hoteles, servicios profesionales, peluquerías o empresas de eventos y fiestas infantiles.

10. La demanda aun es baja, pero todos coinciden que una agencia de marketing digital debería demostrarles a las empresas el por qué la importancia de implementar una estrategia digital, trabajar con estadísticas, adaptarse a los tiempos que maneja un empresa y sobre todo como impacta en su rentabilidad y retorno de inversión.
11. Los productos que debería contar una agencia de marketing digital deben ser, gestión de redes sociales (implantación de campañas y community manager), SEO y manejo de Adwords, Diseño en de Pagina web con un diseño amigable para móviles y tabletas, y manejo de imagen corporativa.

3. 4 Investigación cuantitativa.

Una investigación cuantitativa se basa en la recopilación y análisis de datos que se obtienen en base a la construcción de un instrumento de investigación para el planteamiento de una hipótesis. Este tipo de investigación tiene un enfoque descriptivo que busca cubrir los objetivos del estudio y tendrá un sustento en base a una estadística, empleado la técnica de encuestas mediante una muestra representativa de este estudio

Este estudio se realizará por medio de encuestas personales a los dueños de los negocios de restaurantes, alojamiento y agencias de viaje, los cuales brindaran información acerca del uso de herramientas digitales en sus negocios y permitirá medir el grado de necesidad de una agencia de marketing digital en Arequipa, se tomará como referencia para la investigación datos de cinco años anteriores (Malhorta, 2008).

Los objetivos de la investigación cuantitativa del proyecto se especifican de la siguiente manera:

- a) Determinar el nivel de conocimiento de herramientas de marketing digital.

- b) Conocer las motivaciones y frenos para el consumo de marketing digital en empresa.
- c) Determinar el conocimiento de las redes sociales para el beneficio de su empresa.
- d) Determinar qué porcentaje de marketing digital y /o tradicional se realiza en su empresa.
- e) Nivel de conocimiento de las principales empresas de marketing digital consideradas como competencia del proyecto.
- f) Determinar la percepción y nivel de necesidad del proyecto.
- g) Determinar el nivel de aceptación de productos y paquetes que ofrece el proyecto.
- h) Determinar la sensibilidad de precio del mercado.

3.4.1 Proceso de muestreo.

El tamaño de la población es de las empresas dedicadas al sector de restaurantes, alojamiento y agencias de viaje. Según el ministerio de comercio exterior y turismo existen 183 agencias de viaje y turismo registradas, según INEI existen 1132 hospedajes y 2358 restaurantes, lo que hace un total de 3673 establecimientos en Arequipa. Para la determinación de la muestra se aplicaron los siguientes criterios de inclusión y exclusión:

- a) Restaurantes inscritos en la Asociación Gastronómica de Arequipa (AGAR) y restaurantes inscritos en la aplicación Tripadvisor, los restaurantes asociados cuentan con aforo mayor a 50 personas los cuales son un total de 155 establecimientos.
- b) Establecimientos inscritos en la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Afines (AHORA) y en la aplicación Tripadvisor, se eligió hoteles de la categoría de tres a

cuatro estrellas según la escala de calificación internacional, los cuales hacen un total de 91 establecimientos.

- c) Agencias de viaje inscritas en la asociación de Arequipa de agencias de viaje y turismo (AVIT) donde se encuentran agencias de viaje de Arequipa formales de categoría operador nacional e internacional, los cuales hacen un total de 45 establecimientos.

La población es de un total de 291 empresas que serán consideradas como nuestro universo de empresas a investigar, las especificaciones de los locales se encuentran en los anexos. Véase del anexo 9 al anexo 12 la guía de restaurantes, hoteles y agencias de viaje.

El tamaño de la muestra se calculará mediante la fórmula estadística para muestras finitas de la población seleccionada, cuanto más grande sea la muestra, mayor será el intervalo de confianza que se tenga en su media (Benassini, 2014).

Según Benassini (2014) la fórmula para muestras finitas es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 NPQ}{e^2 (N - 1) + Z^2 PQ}$$

Dónde:

Z= Valor crítico, el valor de este se obtiene de la tabla de la distribución normal, y es el número de errores asociados con el nivel de confianza.

e = Error

P = Probabilidad de aceptación del servicio.

Q = Probabilidad de rechazo

N = Población

n = Muestra

Remplazando:

$$Z = 95\% = 1.96^2 = 3.8416$$

$$e = 5\%$$

$$N = 291$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * (291) (0.95) (0.05)}{(0.05)^2 (291 - 1) + (1.96)^2 (0.95) (0.05)}$$

$$n = 59$$

3.4.2 Diseño de instrumento.

La técnica utilizada para el estudio cuantitativo fue de encuestas personales. Mediante esta técnica se puede cuantificar de una manera precisa y certera a la hora de tomar una decisión (Benasinni, 2014).

El instrumento utilizado, el cuestionario, está estructurado por un total de quince preguntas, abiertas y cerradas, se utilizó escala de Likert para conocer la importancia de los atributos que le dan las empresas de servicio a las herramientas digitales propuestas (preguntas 5, 8 y 12), es un cuestionario estructurado- no disfrazado que permite al entrevistado darse cuenta a dónde quiere llegar el entrevistador y cuál es el giro de la

encuesta. El cuestionario fue validado por el Doctor Luis Roldan, docente de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Véase el cuestionario en el anexo 13 del plan de negocios.

Tabla 17

Ficha Técnica

Universo	Empresas de servicio de la ciudad de Arequipa del rubro Gastronómico, Hotelero y de Turismo
Ámbito Geográfico	Provincia de Arequipa
Enfoque	Descriptivo Transversal Simple
Técnica de Investigación	Encuestas administradas por un encuestador
Instrumento	Se utilizara un cuestionario y estandarizado con preguntas abiertas, semi abiertas y cerradas elaboradas de acuerdo al objetivo de la investigación
Tamaño de la Muestra	59

Nota: Elaboración Propia.

3.4.3 Análisis y procesamiento de datos.

Para el levantamiento de información se realizó un total de 59 encuestas, dirigidas a los usuarios finales. Para la tabulación de datos estadísticos se utilizó la herramienta SPSS, se realizó el análisis de cada pregunta de la encuesta, se concluye que:

a) Rubro

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Restaruentes	28	47%
Hoteles	20	34%
Agencias de viaje	11	19%
Total	59	100%

De acuerdo con los datos obtenidos podemos concluir que existen en la ciudad de Arequipa un número mayoritario de restaurantes con un 47%, seguido un 34% de hoteles y hospedaje y un 19% de agencias de viaje, esto coincide con el universo total de la ciudad de Arequipa la cual indica un número mayoritario de restaurante.

Figura 18. Porcentaje de hoteles, restaurantes y agencias de viaje. Tomado de "Encuesta Plan de negocios", 2016.

b) Sexo

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Hombres	27	46%
Mujeres	32	54%
Total	59	100%

Se puede observar que la población de 59 dueños de este rubro de negocios es mayoritariamente del sexo femenino con 54% frente a un 46% de sexo masculino.

Figura 19. Porcentaje según género. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

c) Distrito

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Arequipa	41	69%
Yanahuara	6	10%
Cayma	8	14%
JLBR	1	2%
Characato	1	2%
Miraflores	1	2%
Alto Selva Alegre	1	2%
Total	59	100%

El distrito con mayor concentración de restaurantes, alojamiento y agencias de viaje se encuentra ubicado en el centro de la ciudad de Arequipa con un 68% de la muestra, seguido por un 14% por ciento el distrito de Cayma y un 10% en el distrito de Yanahuara.

Figura 20. Porcentaje de según distrito. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

d) Edad

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
18-30	16	27%
31- 40	33	56%
41-50	8	14%
51 a mas	2	3%
Total	59	100%

Según se observa el rango de edades predominante de los dueños de los negocios de restaurantes, alojamiento y agencias de viaje es en un 56% de 31 a 40 años y en 27% de 18 a 30 años, lo que hace un 83% de la muestra menor a 40 años a este sector de la población se le considera nativos digitales ya están en contacto constante con el mundo digital, la edad mínima fue de 20 años y máxima de 60.

Figura 21. Rango de edades. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

- e) **¿Actualmente cuenta con una página web o cuenta de Facebook para promocionar su empresa?**

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Si	55	93%
No	4	7%
Total	59	100%

Según se observa el 93% de la muestra cuenta con una página web o un fan page en Facebook lo cual indica que un gran número de empresas están usando marketing digital en la ciudad.

Figura 22. Porcentaje de empresa que utilizan página web o cuenta en Facebook. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

f) ¿Qué tipo de marketing prefiere usar para publicitar su empresa: marketing tradicional marketing digital o ambos?

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Marketing Digital	29	52%
Ambos	26	48%
Total	55	100%

De las 55 personas que utilizan marketing digital para su estrategia de negocio, el 52% indica que usa solo marketing digital como su estrategia para promocionar su negocio, el 48% indica que usa tanto marketing tradicional junto con el digital.

Figura 23. Porcentaje de tipo de marketing utilizado. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

Los dos servicios que más contratarían los dueños de negocios son los de gestión de redes sociales en 85% y posicionamiento web en un 80%, Diseño de Página web y Asesoramiento en E-Commerce son los terceros con un 65%..

g) ¿Qué servicios digitales usted contrataría para su empresa?

Figura 24. Servicios digitales que serían contratados. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

h) Paquetes

Diseño Página Web + Gestión de Redes Sociales

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Importante	11	20%
No Importante	44	80%
Total	55	100%

¿Cuál de los siguientes paquetes considera importantes al momento de contratar una agencia de marketing digital?

Figura 25. Diseño web + Gestión de redes sociales. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

El 80% de los encuestados considera importante o muy importante tener un paquete de diseño de página web y redes sociales.

Gestión de Redes Sociales + Posicionamiento web

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Importante	47	86%
No Importante	8	15%
Total	55	100%

Figura 26. *Gestión de redes sociales + Posicionamiento web*. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

El 86% de los encuestados considera importante o muy importante tener un paquete que implique la gestión de redes sociales y posicionamiento web.

Diseño Página Web + Diseño Aplicaciones Móviles

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Importante	64	64%
No Importante	20	36%
Total	55	100%

Figura 27. Diseño web + Diseño de aplicativos móviles. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

El 64% de los encuestados considera importante o muy importante contar con el paquete de paquete el diseño web y diseño de aplicaciones móviles.

Diseño Página Web + Posicionamiento Web

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Importante	64	87%
No Importante	7	13%
Total	55	100%

Figura 28. Diseño web + Gestión de redes sociales. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

En un 87% considera importante o muy importante como paquete de Diseño web Posicionamiento web.

Diseño Página Web + Asesoramiento Comercio Electrónico

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Importante	64	69%
No Importante	17	31%
Total	55	100%

El 69 % considera que el paquete diseño de página web más asesoramiento en comercio electrónico es importante o muy importante.

Figura 29. Diseño web + Asesoramiento comercio electrónico. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 201

Figura 30. *Redes sociales más utilizados. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.*

La red social más utilizada por los dueños de restaurantes, alojamiento y agencias de viaje para publicitar y tener presencia en Internet en su negocio, es Facebook en un 98,3%, seguida de Tripadvisor que es una red social muy importante para este tipo de negocios ya que es tomada muy en cuenta por turistas al momento de tomar un servicio, Instagram es la tercera red social más usada por su naturaleza visual y por aumento en segundos de exhibición de video.

j) **¿Actualmente cuenta con la asesoría (Freelancer) y/o empresa de marketing digital?**

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Si	31	56%
No	24	44%
Total	55	100%

El 56% de la muestra afirma que actualmente su empresa es manejada por una agencia de marketing digital o un Freelancer.

Figura 31. Tipo de asesoría. Fuente. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

k) Freelancer y/o Agencia de Marketing Digital

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Crowd	2	3%
Cuatro Ojos	2	3%
Freelancer	46	84%
Sweet Art	2	3%
Virtual Labs	4	7%
Total	55	100%

Según se aprecia el 84% de las empresas cuentan con un Freelancer el cual maneja la publicidad digital del negocio, también podemos apreciar que la agencia Virtual Labs es la única empresa de nuestra competencia directa y aparecen 3 nuevas agencias digitales.

Figura 32. Freelancer o Agencia de marketing. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

l) ¿Cuál es la calificación que usted le pondría por los servicios realizado?

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Muy Bueno/Bueno	29	52%
Malo/Muy Malo	26	48%
Total	55	100%

Un considerable 48% indica que no está conforme con el servicio brindado por un Freelancer o una agencia de marketing digital.

Figura 33. Calificación del servicio. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

m) Frecuencia de Uso

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
1 vez por año	5	9%
2 veces por año	22	40%
3 veces por año	55	16%
4 veces por año	55	19%
Mas de 4 veces	55	16%
Total	55	100%

Según indica el grafico la frecuencia con la que una empresa tomaría los servicios de una agencia de marketing digital seria en un 40% dos veces, en 16% tres veces por año, 4 veces por año en un 19% y más de cuatro veces un 16% por ciento de la muestra.

Figura 34. Frecuencia con la que contratarían el servicio. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

n) Precio

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Menos de 500 soles	10	19%
De 600 a 800 soles	36	66%
De 900 a 1000 soles	8	15%
Total	55	100%

En un 66% los clientes estarían dispuestos a pagar de 600 a 800 soles, y en 19% de 900 a 1000 soles por una asesoría en marketing digital.

Figura 35. Intención de pago. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

o) **¿Considera importante contar con una agencia de marketing digital en Arequipa?**

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Importante	44	80%
No Importante	11	20%
Total	55	100%

En 80% los encuestados piensan que sería de importancia contar con los servicios de una agencia de marketing digital para publicitar su empresa.

Figura 36. Nivel de importancia. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

p) Contrataría una Agencia de Marketing Digital

Respuesta	Total	
	Cantidad	%
Si	49	89%
No	6	11%
Total	55	100%

Un 89% de los encuestados afirma que contrataría un agencia de marketing digital para el manejo su publicidad a través de Internet.

Figura 37. Porcentaje de empresas que contratarían el servicio de marketing digital. Tomado de “Encuesta Plan de negocios”, 2016.

3.5 Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo.

El estudio muestra que el mercado digital de Arequipa está en pleno crecimiento, a pesar de ser un mercado tradicional, cada vez más son los negocios que utilizan herramientas de marketing digital para promocionar su empresa, pero no de una manera profesional, sin publicaciones constantes en sus redes sociales y sin tener una página web adecuada al negocio y sin ser actualizada, solo como parte de tener presencia en internet.

Según el estudio indica que las grandes empresas de Arequipa trabajan directamente con agencias digitales de Lima ya que actualmente no encuentran una oferta que se adecue a sus exigencias y los tiempos que manejan, en las micro, pequeñas y medianas empresas se encuentra que en más de un 80% trabajan actualmente con Freelancer y en un 20% con agencias de marketing digital, en su mayoría community manager y diseñadores web, de estas empresas indican estar no satisfechas con este servicio, por el comportamiento a veces poco profesional por parte de este grupo. Actualmente existe personal capacitado en la ciudad que podría ser contratado por parte de la agencia de marketing.

Según el rubro se puede apreciar que cada empresa cuenta con necesidades distintas y que también estarían dispuestos a pagar diferentes rangos de precio, lo cual permitirá manejar una cartera de productos que se puedan adaptar a las exigencias de cada cliente y a diferentes presupuestos.

Se puede afirmar que existe una necesidad de contar con una agencia de marketing digital en la ciudad, que brinde un servicio integral de estrategias de publicidad digital en medios sociales, diseño y asesoramiento de imagen corporativa.

3.6 Perfil del consumidor tipo y sus variantes.

Después de llevar a cabo el estudio cualitativo y cuantitativo se validó que nuestro público objetivo tiene una edad promedio de 36 años, son negocios familiares en su mayoría, los cuales se encuentra en la segunda generación y pocos en la tercera generación, y que también existe un gran número de emprendedores, sobre todo en el rubro de restaurantes impulsado por el boom gastronómico que tiene Perú actualmente y porque el consumidor arequipeño gusta del buen comer. Por el promedio de edades podemos afirmar que los dueños de los negocios serían considerados nativos digitales, ya que un 93% afirma contar con una página web o un fan page en Facebook y son totalmente conscientes que la publicidad digital es muy importante para sus negocios por el alcance que puede llegar a tener y por los costos reducidos pero según el estudio revela que el manejo de los medios digitales son muy básicos y no lo hacen de una manera profesional y constante. Además el estudio afirma que el sector servicios es el que más utiliza medios digitales para su publicidad destacando restaurantes y hoteles. Asimismo este sector señaló estar en un 48% inconforme con los servicios que brindan en su mayoría Freelancer y las pocas agencias digitales que existen en la ciudad, ya que no se adaptan al ritmo que tienen las empresas.

El estudio también reveló que las empresas de restaurantes estarían más dispuestas a contratar servicios de gestión de redes sociales contrario a hoteles y agencias de viaje que estarían más interesados en contratar servicios de página web y posicionamiento SEO. Los dueños de restaurantes y agencia de viaje están más enfocados en publicitar sus negocios a un nivel local y los dueños de hoteles están más enfocados en captar clientes nacionales y clientes internacionales, su estrategia para clientes nacionales es captar más turismo a nivel corporativo.

Además se pudo conocer el rango de precios que estarían dispuestos a pagar los potenciales clientes en un 66% estarían dispuestos a pagar entre 600 a 800 soles, los servicios que más dispuestos a contratar serían los servicios de página web, gestión de redes sociales y posicionamiento web (SEO).

Capítulo IV

4. Proyección del Mercado

4.1 El ámbito de la proyección.

La proyección del mercado del plan de negocio está referida a las empresas de restaurantes, alojamiento y agencias de viaje en la ciudad de Arequipa.

4.2 Selección del método de proyección.

La proyección de un estudio está determinada por el desarrollo económico de un país y específicamente por el crecimiento del sector al que está enfocado el proyecto. Para el plan de negocios se utilizó métodos cualitativos y cuantitativos de predicción

Las técnicas cuantitativas de predicción están expresadas matemáticamente, de esta manera los procedimientos de predicción carecen de ambigüedad, existen dos modelos, los modelos causales que relacionan dos variables entre sí, para esto debe de existir cierto grado de relación, la variable independiente debe tener un mayor grado de confianza, los modelos causales relacionan generalmente la demanda con el número de habitantes, para estos existen dos métodos causales método de regresión simple y múltiple. Los modelos de series de tiempo hacen pronósticos del valor futuro de una variable extrapolando el comportamiento histórico de los valores estudiados.

Las técnicas cualitativas de predicción sirven como complemento de información que se debe tomar antes de poner en marcha un proyecto, este tipo de predicción toma importancia cuando es un mercado que no tiene datos históricos y cuando los datos existentes no son confiables. Los métodos cualitativos se basan en opiniones de expertos como el método Delphi y la investigación de mercado que se basa en la recopilación de

opiniones por parte de los potenciales clientes utilizando encuestas a una muestra representativa de población (Sapag, 2011).

Debido a la naturaleza del plan de negocios, no se cuenta con datos históricos relevantes al ser un negocio en proceso de crecimiento, para la determinación de la proyección de mercado, se estableció realizar entrevistas a expertos en marketing digital y a los directores de los gremios para conocer las cualidades del mercado, comportamiento, conocimiento y uso y para estimar la demanda del servicio se realizó encuestas personales.

Para estimar el tamaño del mercado se utilizó el método de ratios sucesivos, el método de ratios sucesivos consiste en aplicar porcentajes de forma sucesiva para ir descomponiendo mercados potenciales hasta obtener mercados más concretos y segmentados (Gosende, 2015).

La población de las empresas dedicadas al sector de restaurantes, alojamiento y agencias de viaje según el ministerio de comercio exterior y turismo, existen 183 agencias de viaje y turismo registradas, para el estudio se tomó en cuenta las empresas registradas en la asociación AVIT, según INEI en el año 2015 existen 1132 hospedajes y 2358 restaurantes en la ciudad de Arequipa, para el estudio se consideró los hoteles de tres a cuatro estrellas que pertenecen a la asociación AHORA y red social Tripadvisor los hoteles con mejor calificación y restaurantes de tres a cuatro tenedores de la asociación AGAR y la red social Tripadvisor los restaurantes con mejor calificación, con lo cual se obtuvo un total de 291 empresas de los tres subsectores.

Para la aplicación del método de ratios sucesivos se utilizó como mercado potencial las 291 empresas de los tres subsectores, el cual se tomó como base para la obtención del mercado disponible y mercado efectivo.

Las preguntas filtro que se utilizaron para la determinación de estos mercados fueron las siguientes, para la determinación del mercado disponible se utilizó la pregunta uno de la encuesta.” ¿Actualmente cuenta con una página web o cuenta de Facebook para promocionar su empresa?”, la cual arrojó que el 93% de los encuestados si utiliza una de estas dos herramientas digital para la promoción de su negocio. Para la determinación del mercado efectivo se utilizó la pregunta trece de la encuesta” ¿Estaría interesado en contratar una Agencia de Marketing Digital para brindar asesoramiento, mejorar sus ventas y atraer más clientes a través de internet? “ la cual arrojó que el 86% de los encuestados estaría interesado en contar con los servicios de una agencia digital.

4.2.1 Mercado potencial.

Es el conjunto de consumidores que podría necesitar el bien o servicio que ha de ofrecer el proyecto. El mercado potencial se define después de haber segmentado el mercado en general (Müller, 2013).

Para el plan de negocios el mercado potencial lo constituye un total de 291 empresas de servicios de restaurantes, alojamiento y agencia de viaje de la ciudad de Arequipa.

4.2.2 Mercado disponible.

Es la parte del mercado potencial que está compuesto por el conjunto de consumidores que tienen la necesidad de comprar o que consumen un producto o servicio que ofrece el proyecto (Müller, 2013).

Para el plan de negocio representan el porcentaje que empresas que usan marketing digital en su estrategia de negocio, según la pregunta uno de la encuesta el 93% de encuestados cuenta con una página web o una cuenta en Facebook .El mercado disponible del plan de negocios es de 271 empresas.

4.2.3 Mercado efectivo.

Es la parte del mercado disponible que está compuesto por el conjunto de consumidores que tienen además de la necesidad, la intención de comprar el bien o servicio que ofrece el proyecto (Müller, 2013).

Según la investigación realizada para el plan de negocios, los encuestados indican en un 89% que si contratarían a una agencia de marketing digital, la cual significa un total de 241 empresas.

4.2.4 Mercado objetivo.

Es la parte del mercado efectivo que se fija como meta a ser alcanzada por el proyecto, es decir, la parte de la demanda que el proyecto se propone a satisfacer, la cual es definida por criterios establecidos por el proyectista (Müller, 2013).

La proyección del plan de negocios pretende atender el 10% de la demanda del mercado efectivo en el primer año de operación que representa un total 24 empresas, considerando nuestra capacidad productiva, fuerza de ventas y capacidad financiera, y asumiendo que cada empresa tomaría el servicio mensualmente de los diferentes productos que ofrecería la agencia de marketing digital y pagaría en una escala de precios. Se consideró atender al 10% del mercado efectivo por que el plan de negocios está enfocado en un entorno B2B, no es masivo como si sería un negocio enfocado B2C,solo se cuenta con 291 empresas en

el mercado disponible , la competencia es menor, pero si más especializada y difícil de superar.

4.3 Pronostico de ventas.

El pronóstico de ventas es la estimación futura de la demanda de un bien o servicio, con el pronóstico de ventas se puede estimar los flujos mensuales que resultan de los ingresos mensuales proyectados, permite saber que producirá, cuanto personal se tendrá que contratar y cuanto hay que invertir para lograr una gestión más eficiente del negocio. Su objetivo es fijar metas, fijar el presupuesto de ventas de una empresas así como el de otras áreas y tener un control en el departamento de ventas (Ferrer, 2013).

El centro nacional de planeamiento estratégico (CEPLAN) indica que las perspectivas para el Perú al 2021 presentan un panorama positivo, se proyecta que el país tenga el mayor crecimiento en la región, debido al crecimiento de las exportaciones mineras, una mayor inversión de parte del gobierno enfocado en infraestructura, un aumento de la inversión privada, también se considera una alza en la demanda interna. El crecimiento para el 2017 será de un 4.2% y para el 2021 se estima que sea constante y alcance un 6% de crecimiento del PBI.

La región Arequipa es la segunda región que más crece en el país, presenta un indicador compuesto de actividad económica (ICAE) del 29.3% del último trimestre del año 2016, debido a la ampliación de la minera Cerro Verde, que es el principal motor de la región Arequipa con la producción de cobre y molibdeno, además de la construcción y la mejora en el subsector pecuario. Además cabe resaltar que la ciudad se encuentra en la posición 29

del ranking de las mejores ciudades para hacer negocios elaborado por la revista semana económica.

El sector servicios en Perú presenta un crecimiento de 4.9% para el 2017. Con estos datos se establecerá para el proyecto un crecimiento del 6% anual.

Tabla 18

Incremento de ventas proyectado.

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Incremento%	10%	6%	6%	6%	6%
Numero de Empresas	24	25	27	29	31
Ventas S/.	S/. 149.500	S/. 258.900	S/. 281.700	S/. 312.900	S/. 340.400

Nota. Elaboración Propia.

Los precios que están considerando son según los resultados de la encuesta:

- a) Paquete Redes Sociales S/. 600
- b) Paquete Redes Sociales + Pagina web S/. 800
- c) Paquete Redes Sociales + Posicionamiento web + Página web S/.1300.
- d) Paquete mi primera web a 1000 soles.

Tabla 19

Proyección de Ventas Mensual Año 1

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	0	1	1	1	1	1	2	3	3	3	4	4	24	17%
Paquete Emprendedor	1	2	3	5	7	8	9	11	11	12	13	15	97	63%
Paquete Premium	0	1	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35	17%
Paquete Mi Primera Web	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	4%
TOTAL	2	5	7	10	12	13	15	19	19	20	22	24	168	100%

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	0	600	600	600	600	600	1200	1800	1800	1800	2400	2400	14400	10%
Paquete Emprendedor	800	1600	2400	4000	5600	6400	7200	8800	8800	9600	10400	12000	77600	52%
Paquete Premium	0	1300	2600	3900	3900	3900	3900	5200	5200	5200	5200	5200	45500	30%
Paquete Mi Primera Web	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	8%
Total	1800	4500	6600	9500	11100	11900	13300	16800	16800	17600	19000	20600	149500	100%

Nota. Elaboración Propia.

Tabla 20

Proyección de Ventas Mensual Año 2.

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	16%
Paquete Emprendedor	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180	60%
Paquete Premium	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57	20%
Paquete Mi Primera Web	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	4%
TOTAL	24	24	24	25	25	25	25	25	25	25	25	25	297	100%

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	28800	11%
Paquete Emprendedor	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	144000	56%
Paquete Premium	5200	5200	5200	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	74100	29%
Paquete Mi Primera Web	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	5%
Total	20600	20600	20600	21900	21900	21900	21900	21900	21900	21900	21900	21900	258900	100%

Nota. Elaboración Propia.

Tabla 21

Proyección de Ventas Mensual Año 3

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	19%
Paquete Emprendedor	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180	56%
Paquete Premium	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	69	22%
Paquete Mi Primera Web	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	4%
TOTAL	26	26	26	27	27	27	27	27	27	27	27	27	321	100%

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000	13%
Paquete Emprendedor	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	144000	51%
Paquete Premium	6500	6500	6500	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	89700	32%
Paquete Mi Primera Web	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	4%
Total	22500	22500	22500	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	281700	100%

Nota. Elaboración Propia.

Tabla 22

Proyección de Ventas Mensual Año 4

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	17%
Paquete Emprendedor	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180	52%
Paquete Premium	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	93	28%
Paquete Mi Primera Web	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3%
TOTAL	28	28	28	29	29	29	29	29	29	29	29	29	345	100%

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000	12%
Paquete Emprendedor	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	144000	46%
Paquete Premium	9100	9100	9100	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	120900	39%
Paquete Mi Primera Web	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	4%
Total	25100	25100	25100	26400	26400	26400	26400	26400	26400	26400	26400	26400	312900	100%

Nota. Elaboración Propia.

Tabla 23

Proyección de Ventas Mensual Año 5

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	16%
Paquete Emprendedor	15	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	190	52%
Paquete Premium	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108	29%
Paquete Mi Primera Web	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3%
TOTAL	30	30	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	370	100%

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000	11%
Paquete Emprendedor	12000	12000	12800	12800	12800	12800	12800	12800	12800	12800	12800	12800	152000	45%
Paquete Premium	11700	11700	11700	11700	11700	11700	11700	11700	11700	11700	11700	11700	140400	41%
Paquete Mi Primera Web	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	4%
Total	27700	27700	28500	28500	28500	28500	28500	28500	28500	28500	28500	28500	340400	100%

Nota. Elaboración Propia.

4.4 Aspectos críticos que impactan el pronóstico de venta.

Para el plan de negocios se evaluó los siguientes factores externos e internos que a afectarían directamente al pronóstico de ventas.

4.4.1 Aparición de nuevos competidores.

Al ser un mercado con barreras bajas de ingreso es muy fácil que aparezcan nuevos competidores en el mercado, sobre todo agencias de marketing digital de la ciudad de Lima los cuales ofrecen los mismos servicios sino que además tienen el expertis.

4.4.2 Situación de la industria.

Es necesario hacer un análisis del sector en el cual se encuentra el plan de negocios, estar al tanto de los cambios que aparecen en la industria y estar al tanto de las nuevas tendencias del mercado, al ser un mercado digital es un mercado muy cambiante.

4.4.3 Deficiencia en la calidad de servicio.

Siendo la calidad de servicio un factor importante en la diferenciación frente a la competencia, es de vital importancia contar con un buen sistema post venta y de relaciones públicas, este es un factor muy importante que podría afectar directamente a las ventas ya que se busca tener clientes a largo plazo.

4.4.4 Fluctuación de las ventas.

La fluctuación de las ventas se puede originar por la estacionalidad en la demanda es un factor que también puede afectar a las ventas, los meses de enero y febrero son considerados en la ciudad Arequipa como meses bajos en ventas por ser temporada de lluvias.

4.4.5 Variables económicas

El plan de negocios debe tener en cuenta si el mercado en el que va a operar es un mercado en recesión, ya que si es así hace que el mercado ahorre más y disminuya sus ingresos, en este caso las empresas dejarían de contratar el servicio por recortes en sus presupuestos de publicidad.

Capítulo V

5. Ingeniería del Proyecto

En este capítulo se establecerá el estudio técnico del proyecto el cual incluye el tamaño que tendrá la agencia de marketing digital, la ubicación óptima, los procesos que contará la empresa, selección del equipamiento y tecnología, así como los aspectos legales para su operación y puesta en marcha.

5.1 Estudio de ingeniería.

El estudio de ingeniería es una variable que está integrada a los demás estudios del proyecto, tiene que ver con las características del producto y del consumidor, lo mismo con el mercado de insumos, equipos y maquinaria para la puesta en marcha del negocio, el tamaño, las restricciones financieras y de mercado (Miranda, 2005).

5.1.1 Modelamiento y selección de procesos productivos.

Un proceso productivo utiliza los recursos de una organización según sea el giro del negocio y crea valor, toda empresa debe de contar con un proceso estandarizado antes de proporcionar un servicio o fabricar un producto. Todo proceso debe ser estructurado, debe tener cuenta el espacio físico en el cual se desempeña, debe involucrar al cliente y medir hasta qué grado de participación tendrá (Krajewski, Ritzman & Malhorta, 2013).

Para el plan de negocios se estructurará el proceso de ventas de consultoría, mediante un proceso mostrador, ya que existe una alta participación entre cliente externo, la agencia y el cliente interno, se adapta a cada tipo de cliente.

Figura 38. Diagrama de flujo proceso de venta. Elaboración propia.

Figura 39. Diagrama de flujo proceso de venta. Elaboración propia.

Figura 40. Diagrama de flujo proceso de venta. Elaboración propia.

El tiempo estimado para la puesta en marcha del contrato depende del tipo de producto que el cliente escoja. Para el plan de gestión de redes sociales (community manager) el plan de social media estará listo en siete días hábiles con el visto bueno del cliente.

Para aquellos paquetes que impliquen diseño de página web y re-marketing el tiempo estimado de para atender el proyecto es de quince días hábiles.

5.1.2 Selección de equipamiento.

La selección del equipamiento para el presente plan de negocios se realizó según las exigencias del mercado, la agencia de marketing digital debe contar con el siguiente equipo para poder operar correctamente.

Tabla 24

Selección de equipamiento.

Equipo	Nº	Costo Unitario	Costo Total
Laptop Apple	1	4.300,00	4.300,00
Laptop Toshiba	1	3.000,00	3.000,00
Desktop All in One Apple	2	4.500,00	9.000,00
Impresora Canon	1	500,00	500,00
Teléfono	2	60,00	120,00
Retroproyector LG	1	1.300,00	1.300,00
Cámara profesional Canon	1	3.000,00	3.000,00
Led 49 pulgadas	1	2.600,00	2.600,00
Total Equipo			23820,00

Nota: Elaboración Propia.

Tabla 25

Mobiliario de Oficina

Mobiliario	N°	Costo Unitario	Costo Total
Escritorio	4	300	1.200,00
Sillas Ejecutivas	4	180	720,00
Sillas	2	60	120,00
Mesa de Reunión	1	150	150,00
Archivador	1	180	180,00
Total Equipo			2.370,00

Nota: Elaboración Propia.

Véase las especificaciones técnicas de los equipos y mobiliario el anexo 14 del presente plan de negocios.

5.1.3 Lay out.

Figura 41. Lay Out. Elaboración Propia.

5.1.4 Distribución de equipo y maquinaria.

Figura 42. Distribución de Maquinaria y Equipo. Elaboración Propia.

La oficina de la agencia de marketing tendrá un área de 60 metros cuadrados en los cuales estará distribuida respetando las normas de seguridad

La distribución de la oficina estará compuesta por la a) oficina del gerente que contare con una pequeña mesa de reunión b) tres escritorios para el personal c) un baño.

5.2 Determinación del tamaño

El estudio del tamaño de un proyecto es fundamental para determinar el monto de inversión y el nivel de operación que, a su vez permitirá cuantificar los costos de funcionamiento y los ingresos proyectados (Sapag, 2011).

5.2.1 *Proyección de crecimiento.*

Se ha establecido que el número de servicios que se deben tener anualmente es un total de 168 servicios acumulados para el primer año de operación considerando un trabajo continuo brindando el mismo servicio mes a mes. Por lo tanto se ha establecido atender a un total de 24 empresas por mes, se pretende trabajar con esta cantidad de empresas a partir del doceavo mes donde, el primer año será para establecer el proyecto y conseguir el total de empresas del mercado objetivo, el primer mes se comenzará con un total de dos empresas. Los servicios brindados a empresas estarán distribuidos en los cuatro tipos de productos siendo el producto de página web y redes sociales el que genere mayores ingresos al año con un total de 15 empresas al mes a un precio de 800 soles. En los siguientes cuatro años se pretende tener un crecimiento del 6% anual tomando como referencia el crecimiento del PBI en Perú, el número de empresas que atenderemos a partir del año dos serán de un estimado de 25 empresas, para año tres un estimado de 27 empresas, para el año cuatro un estimado de 29 empresas y para el año cinco un total de 31 empresas, para poder atender este número de empresas se pretende contratar una persona adicional por año para responder a las exigencias del mercado y cumplir con los plazos establecidos según el diagrama de flujo, para esto se encuentra establecido realizar una compra anual de una desktop all in one adicional para facilitar el trabajo del nuevo colaborador.

De acuerdo a la proyección de crecimiento establecida la oficina podrá albergar a los nuevos colaboradores en sus instalaciones, si bien la localización de la oficina es importante esta será utilizada como un espacio creativo y de trabajo, las reuniones se mantendrán con los clientes también dentro de la oficina o en el en el punto de venta.

5.2.2 Recursos.

Los recursos financieros son un factor importante para la implementación del proyecto, en relación a la inversión, el 100% del capital será aportado por los socios en un 50% por ambas partes, la inversión asciende a un total de 69.548,68 soles en el cual está incluido el capital de trabajo y los gastos pre-operativos.

Los recursos humanos son una parte importante de la empresa, el reclutamiento estará a cargo del gerente general y del director creativo, el mismo deberá cumplir con el perfil establecido según el diseño de puestos clave, estos cumplirán con un horario de trabajo de 8 horas al día y 48 horas semanales. En el caso de community manager estará siempre conectado respondiendo los comentarios de la red social del cliente.

5.2.3 Tecnología.

Para el plan de negocios el uso de tecnología estará determinado por el tamaño y la capacidad del proyecto, se considera fundamental el uso de Internet banda ancha, software especializado en diseño gráfico y web de la marca Adobe Systems Incorporated, una computadora Apple la cual se caracteriza por ser especializada para diseño, equipo fotográfico y uso plataformas digitales.

Los costos por el uso de tecnología de especifican en la siguiente tabla, los costos de hardware y equipo fotográfico están especificados en la tabla 1. Las especificaciones del software se encuentran en los anexos.

Tabla 26

Software de Diseño

Software	Costo Anual
Paquete Abobe	2320,6
Total Intangibles	2320,6

Nota. Elaboración Propia.

5.2.4 Flexibilidad.

La flexibilidad del proyecto está basada en el tamaño de la empresa, los cambios tecnológicos, ingresos de nuevos competidores, exceso de capacidad de planta, nuevos nichos de mercado son factores que se deben tomar en cuenta, es de suma importancia la flexibilidad en la implementación del proyecto, para prever errores y ajustar la estrategia.

El proyecto si bien está enfocado a brindar servicios de asesoría de marketing digital a empresas de hotelería, restaurantes, agencias de viaje, puede atender a cualquier empresa de distintos rubros que solicite la asesoría. El uso de nuevas herramientas digitales será implementado a medida que vayan apareciendo en el mercado y formaran parte de la estrategia del negocio.

5.2.5 Selección del tamaño ideal.

Se determinó que el espacio de trabajo contara con un área de 60 mt² la cual consta de una oficina del gerente, tres escritorios adicionales y un baño, se tendrá una planta de cuatro empleados de los cuales tres están dedicados a procesos operacionales. Esta planta permitirá poder atender a las 24 empresas de nuestro mercado objetivo en el primer año de operación.

5.3 Estudio de localización.

La ubicación más adecuada será la que posibilite maximizar el logro del objetivo definido para el proyecto, como cubrir la mayor cantidad de la población posible o lograr una alta rentabilidad (Sapag, 2011).

5.3.1 Definición de factores locacionales.

El estudio de localización se divide en dos ámbitos, uno la macro localización en donde se elige la región o la zona y micro localización en el que se determina el lugar específico donde se instalará el proyecto (Sapag, 2011).

La oficina de la agencia de marketing digital se ubicará en la provincia de Arequipa en el distrito de Cayma, este distrito es estratégico ya que se ha convertido en un clúster para las agencias de marketing y publicidad, se encuentra ubicado entre los distritos de Yanahuara, Arequipa, Cerro Colorado, aquí se encuentra concentrado el mercado objetivo del proyecto.

Figura 43. Macrolocalización del proyecto. Tomado de “Google Maps”.Google.com, 2016.

Para la microlocalización del proyecto se utilizará los siguientes factores:

- a) Mercado que se desea atender

La oficina se encontraría en el distrito de Cayma se encuentra en un punto estratégico para atender al público objetivo de este proyecto.

- b) Transporte y accesibilidad de los usuarios

Es un lugar estratégico ya que existen vías de comunicación y acceso para la oficina.

- c) Regulaciones legales

Está sujeta a las leyes según la ley general de sociedades, Sunat y las normas de la municipalidad distrital de Cayma para la constitución de una empresa.

- d) Aspectos ambientales

Los factores ambientales van de la mano con el proyecto ya que al ser un agencia digital no se dispone de uso de papelería y el consumo de energía es muy poco.

e) Costo y disponibilidad de terrenos

En la zona existe oferta de oficinas ya que es zona financiera y existen varios edificios que ofrecen alquiler de oficinas. Los costos por alquiler de oficinas oscilan a partir de los 700 soles mensuales.

5.3.2 Consideraciones legales.

5.3.2.1 Identificaciones del marco legal.

El marco legal del proyecto estará regido por la ley N° 28015 para la promoción y formalización de la micro y pequeña empresa, esta ley establece el marco legal que deben contar las micro y pequeñas empresas.

La pequeña empresa cuenta con las siguientes características básicas:

- a) Número de trabajadores de 1 a 50
- b) Ventas anuales de 150 a 1700 UIT

Según la ley N° 26965 las pymes no están obligadas a ser constituidas como personas jurídicas pero aquellas que obtén por ser una de ellas lo deben realizar a través de una escritura pública sin ser obligación la presentación de la minuta de constitución y cuenta con los beneficios de la reducción de costos notariales y registrales.

Según el decreto legislativo N° 776 de la ley de tributación, las licencias municipales provisionales deben ser otorgadas en un plazo máximo de siete días hábiles cumpliendo los requisitos de cada municipalidad, si en caso la municipalidad no responde en el plazo, esta

licencia automáticamente se extenderá por un plazo de doce meses, después de esto se otorgara la licencia permanente, la municipalidad no podrá cobrar renovación.

Según la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT) las pymes pueden escoger el régimen dependiendo del giro del negocio, régimen único simplificado, régimen especial de renta y régimen general de la renta, debiendo pagar impuesto a la renta e impuesto general a las ventas.

Según la ley general de sociedades las pymes pueden ser de forma societaria e individual siendo las más utilizadas:

- a) Sociedad anónima cerrada
- b) Sociedad anónima
- c) Sociedad comercial de responsabilidad limitada
- d) Empresa individual de responsabilidad limitada

La ley de promoción de la competitividad y del acceso al empleo decente indica que las pymes deben cumplir con ciertos beneficios para sus colaboradores los cuales incluye, horas de trabajo, vacaciones, remuneración, seguro de salud, compensación por tiempo de servicios.

5.3.2.2 *Ordenamiento jurídico de la empresa.*

a) *Por tipo de empresa*

El proyecto será constituido como persona jurídica de tamaño pequeña empresa, bajo la modalidad de Sociedad Anónima Cerrada, como tal está afecta a los siguientes requisitos:

- De 2 a 20 accionistas.

- Puede funcionar sin directorio.
- Las acciones pueden ser transferidas de forma parcial o total en cualquier momento a los otros accionistas y también se podrá transferir a terceros no accionistas siempre y cuando hayan transcurrido sesenta días de haber puesto en conocimiento de ésta su propósito de transferir, sin que la sociedad y/o los demás accionistas hubieran comunicado su voluntad de compra.
- Las acciones de la sociedad no son inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.

b) Por régimen tributario

Para el orden tributario el proyecto estará bajo el Régimen General de Renta asignado por el tipo de actividad a realizar denominado Otras actividades de servicios de apoyo a la empresa n.c.p, Código Industrial Internacional Único (CIIU) número 8299. Como tal está afecta a la siguiente tributación:

- Comprar exige factura, boleta de venta o ticket.
- Vender se debe emitir factura, boleta de venta o ticket.
- Puede emitir documentos complementarios como: nota de crédito, nota de débito, y guía de remisión.
- Los comprobantes se pueden emitir electrónicamente.
- Se debe hacer una declaración jurada anual.
- Pagos de tributos mensuales del 1.5% según la ley del impuesto a la renta y 18% de impuesto general a las ventas (IGV).

Los libros contables obligatorios son:

- Registro de compras.
- Registro de ventas.
- Libro diario.

Los libros deben ser llevados en idioma español, en moneda nacional y legalizado por un notario.

c) Por consideraciones municipales

El proyecto estará ubicado en el distrito de Cayma, según TUPA municipal del distrito para obtener la licencia de funcionamiento, para locales menores de 100 metros cuadrados los requisitos son los siguientes:

- Formato de solicitud de licencia de funcionamiento, con carácter de declaración jurada, que incluye: Número de RUC y DNI del solicitante, para personas jurídicas o naturales, según corresponda, número de DNI del representante legal, en caso de persona jurídica u otros entes colectivos.
- Copia de la vigencia de poder de representante legal en caso de personas jurídicas u entes colectivos.
- Indicación del número de comprobante de pago por derecho de trámite.
- Declaración jurada de observancia de condiciones de seguridad.
- Certificado INDECI.

d) Por régimen laboral

Por ser pequeña empresa el proyecto se encuentra obligado brindar los siguientes beneficios a su personal.

Tabla 27

Régimen Laboral

Beneficios Laborales	
Remuneración mínima vital	S/ 850
Jornada laboral	8h diarias y 48h semanales
Descanso	Semanal y en días feriados
CTS	Equivalente a 15 días
Gratificaciones	Dos gratificaciones anuales, 50% de su remuneración
Utilidades	Si aplica
Vacaciones	15 días
Despido Injustificado	Indemnización: 20 remuneraciones diarias por cada año completo de servicios, con un máximo de 120 días.
Seguro de Vida	Cobertura de seguro de vida y seguro complementario siempre y cuando leven una actividad de riesgo.
Seguro Social	Cobertura de seguro social a través de Essalud
Sistema de Pensiones	Sistema Nacional de Pensiones o Sistema Privado de Pensiones

Nota. Elaboración Propia.

5.4 Determinación de la localización óptima.

De acuerdo a los factores locacionales se determinó la ubicación del plan de negocios en el distrito de Cayma debido a su cercanía al público objetivo, además de ser un clúster para las agencias de marketing en general, debido a su cercanía con los distritos de Yanahuara, Arequipa, Cerro Colorado y Sachaca.

El método utilizado para definir la localización óptima del plan de negocios es la matriz de factores ponderados, este método permite identificar los costos que están relacionados con la localización de las instalaciones. Esta escala del 1 al 5 donde 1 es Desfavorable y 5 Muy favorable.

Tabla 28

Factores de localización óptima

Factor de Localización	Importancia	Cayma		Cercado		Yanahuara	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
1.Mercado que se desea atender	0,35	5	1,75	4	1,4	4	1,4
2.Transporte y Comunicación	0,25	4	1	5	1,25	4	1
3.Fuentes de abastecimiento	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
4.Factores Ambientales	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2
5.Costo y disponibilidad	0,2	4	0,8	2	0,4	3	0,6
Total	1,0		4,15		3,55		3,5

Nota. Factores de localización óptima. Tomado de *Proyectos de inversión, Formulación y Evaluación* (p.140), N. Sapag, 2011, México, DF, México: Prentice Hall. Copyright 2011 por Pearson Educación.

Se escogió el distrito de Cayma debido a que en la suma de puntajes obtuvo la mayor puntuación.

Capítulo VI

6. Aspectos Organizacionales.

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer necesidades de todo tipo, debido a sus limitaciones, los individuos tienden a cooperar con otras personas para lograr metas que individualmente no lo podrían lograr, a partir de este momento se crea la organización (Chiavenato, 2010).

6.1 Caracterización de la cultura organizacional deseada.

Toda organización tiene una cultura organizacional, representada por normas informales, que conducen el comportamiento de los trabajadores y dirigen sus esfuerzos al logro de los objetivos, los colaboradores conocen de manera íntima la cultura organizacional pues ellos trabajan en ella, se demuestra cuando el colaborador participa en las actividades, tiene una carrera en ella, y en la interacción con otros compañeros. La cultura se manifiesta en la mentalidad que predomina y se transmite a los nuevos colaboradores de forma espontánea (Chiavenato, 2010).

El proyecto considera relevante al talento humano, pues se ha demostrado que de una óptima selección depende el logro de los objetivos, en las últimas décadas se viene haciendo esfuerzos para mejorar la calidad de vida en las organizaciones, para crear un buen ambiente, en la actualidad las empresas de tecnología son los lugares preferidos para trabajar por la mayoría de profesionales, está comprobado que las empresas más exitosas tienen una cultura organizacional sólida, y la toman en serio porque es la base para conseguir colaboradores comprometidos con el logro de los objetivos de la organización

Figura 44. “Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia”. Tomado de “Administración estratégica teoría y casos” (p.53), Arthur Thompson, 2012, México DF, México por McGraw- Hill Interamericana.

6.1.1 Visión.

La visión describe las aspiraciones de la empresa a largo plazo, es una herramienta de la administración que permite tener una dirección para el futuro, cuando la visión estratégica es razonable de alcanzar y se declara de manera clara y se comparte con todos los niveles de la organización, aumenta las posibilidades de lograrla puesto que compromete a todos los colaboradores al logro de las aspiraciones. (Thompson, 2013)

La visión estratégica del proyecto es:

“Ser la agencia de marketing digital más creativa e innovadora del sur Perú”.

6.1.2 Misión.

La declaración de la misión es una afirmación del propósito y trata del presente del negocio, transmite lo que se hace en la empresa, y reconoce el proyecto frente a otras empresas similares. En tal sentido, para redactar la misión se recomienda usar un lenguaje claro y específico, la misión debe responder aspectos claves, como ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Dónde nos dirigimos? Y ¿por qué estamos en el mercado?, la misión debe otorgar a la empresa una identidad propia. (Thompson, 2013)

La misión del proyecto es:

“Somos una empresa dedicada a proporcionar estrategias de marketing digital, en un mercado innovador y competitivo, donde nuestro fin es brindar soluciones estratégicas en Internet y dar una posición de liderazgo a las empresas de servicios, trabajando en base a los principios de la compañía”.

6.1.3 Principios.

Los principios de una empresa están relacionados estrechamente con las creencias y normas que la compañía espera del personal, estos principios sirven de soporte, y reflejan la conducta de su personal para alcanzar la visión y misión de la empresa. (Thompson, 2013).

Para el proyecto de la agencia de marketing digital se han escogido los siguientes valores, los cuales se deben buscar e inculcar en los colaboradores de este proyecto, además que ellos ayudaran al logro de los objetivos:

a) *Innovación*

Nos adaptamos al cambio e implementamos las novedades en el mercado, investigamos nuevas vías, y nuestros colaboradores llevan la curiosidad en las venas.

b) *Creatividad*

Fomentamos la creación de nuevas ideas, apoyamos la expresión, incentivamos el pensamiento divergente en los colaboradores y propiciamos que los colaboradores conecten sus ideas para generar nuevos modelos.

c) *Confianza*

Damos las herramientas necesarias para que nuestros clientes tengan la seguridad que vamos a cumplir con nuestros compromisos, en la calidad del trabajo, los tiempos de entrega para el éxito de nuestros clientes.

d) *Servicio de excelencia al cliente*

Pensamos que la base para crear una relación sólida con nuestros clientes es la confianza, y solo la obtendremos cumpliendo con nuestra propuesta de valor.

6.2 Formulación de estrategias del negocio.

El establecer las estrategias del negocio responde el cómo se van a cumplir los objetivos que el proyecto ha propuesto, por lo cual la agencia digital ha desarrollado los siguientes objetivos:

- a) Atender y cubrir las necesidades del 10% de las empresas del mercado objetivo, enfocándonos en las empresas que están interesadas en aumentar sus ingresos mediante estrategias digitales, en el primer año de operación.

- b) Recuperar el 100% de la inversión en el primer año a partir del inicio de las operaciones.
- c) Posicionar a la agencia de marketing digital como especialista en cubrir las necesidades de las empresas de servicios en la ciudad de Arequipa durante los dos primeros años.
- d) Generar un modelo de negocio en base a tres nichos los de restaurante, hoteles y agencia de viaje, además de conocer las características específicas de cada uno, para ofrecer un mejor servicio.
- e) Generar una cartera de clientes a largo plazo y que crezca anualmente un 6% .
- f) Entregar las propuestas creativas cumpliendo siempre las fechas de entrega de cada proyecto.
- g) Formar un equipo capacitado un mes antes del inicio de la operación que sea la base para brindar un servicio acorde a las innovaciones del mercado, donde se evolucione con las nuevas tendencias.
- h) Lograr la acreditación de Google Partner.
- i) Medir la rentabilidad generada por cada campaña realizada, con una presentación mensual a cada cliente.

Para formular la estrategia se necesita la participación de todos los niveles, pero la mayor responsabilidad de formular y ejecutar las estrategias recae en la gerencia general de la agencia.

Para la elección de la ventaja competitiva se realizó la matriz EFI donde se identificó las principales fortalezas y debilidades.

6.2.1 Matriz EFI

Tabla 29

Matriz EFI

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las necesidades y requerimientos en las empresas de servicios de Arequipa basado en investigación hecha por los dos socios fundadores del proyecto. • Personal calificado y con certificaciones en Google Adwords y Facebook Ads especializado en atender las necesidades del mercado de servicios. • Medición de cada herramienta usada en las campañas de marketing digital. • Base de datos actualizada de los potenciales clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos altos en la adquisición de los programas de diseño. • Costo elevado del alquiler de la oficina en zona de Cayma. • Remuneraciones no tan competitivas que podrían ocasionar una rotación en los empleados. • Poca experiencia en el mercado de marketing digital. • Al ser una nueva agencia digital, hace que los precios no sean tan elevados al inicio. • No tenemos reputación en el medio arequipeño.

Nota. Elaboración Propia.

La estrategia responde a cómo operar el negocio o cómo hacerlo crecer y operar cada parte del proceso. Las personas que elaboran la estrategia tienen que estar pendiente de los cambios del entorno e identificar las tendencias, para ajustar la estrategia de forma oportuna (Thompson, 2013).

El proyecto operará en una sola línea de negocios, que es el desarrollo de herramientas digitales, el mercado está bien definido lo que permite la especialización de servicios

donde opera, en el caso de la agencia digital se debe establecer el posicionamiento en este rubro.

6.3 Determinación de las ventajas competitivas críticas.

La estrategia elegida es la diferenciación, esta definirá cuáles son las características únicas que diferencian al proyecto de la oferta actual ofrecida, esta estrategia se basa en las capacidades y competencias internas, además al tener esta estrategia la empresa no produce servicios estandarizados, sino que se adapta a cada empresa y así entregar un valor superior (Porter, 2006).

En el caso de la agencia de marketing digital será la calidad del recurso humano capacitado y especializado en atender un nicho específico que son los hoteles, restaurantes y agencias de viaje que operan en la ciudad, el personal contará con las certificaciones en Google Adwords y la empresa aspira a tener el reconocimiento de ser una Google Partner, ambas certificaciones serán únicas en la ciudad de Arequipa

La especialización en el nicho, nos permitirá diferenciarnos en este segmento además de poder cumplir con necesidades específicas y dar servicios únicos a los clientes, para llegar a este punto se debe analizar cada parte del proceso, y apuntar a que partes se puedan dar más valor. Al conocer cómo operan los hoteles, restaurantes y agencias de viaje, la forma de trabajo que tienen, las necesidades de comunicación permitirán presentar servicios que se adecuen y que permita que estas empresas se vuelvan más rentables y ofrezcan más valor.

6. 4 Diseño de la estructura organizacional deseada.

El proyecto presenta una estructura simple, por el tamaño que actualmente representa, se considera tener cuatro colaboradores permanentes, lo que va a permitir dar una respuesta a las necesidades de los clientes.

El organigrama del plan de negocios está formado por personal con experiencia en el rubro del marketing digital y capacidad de respuesta, el poder se centra en el gerente general quien es el que toma las decisiones y tiene las principales responsabilidades, quien además asume las funciones de Ejecutivo de Cuentas.

La estructura identifica a los colaboradores, sus funciones y responsabilidades.

*Figura 45.*Organigrama. Elaboración Propia.

6.5 Diseño de los perfiles de puestos clave.

Para la selección, la empresa debe saber con qué personal cuenta, y que recursos humanos necesita tener, esa información difiere del tamaño de la organización, si es pequeña como en el caso del proyecto, se puede hacer una base de datos simple. Cuando los puestos están bien diseñados, constituyen un grado de productividad alto, basado en el logro de objetivos.

Un programa de diseño de puestos, requiere información sobre las tareas de los colaboradores de la organización, el puesto contiene las acciones que desarrolla individualmente cada colaborador, describe el grado de especialización que debe tener, mientras más específicos sean los requisitos, será mejor el reclutamiento. (Werther, 2014).

El diseño de los puestos se basará en cuatro condiciones; el conjunto de tareas que hará el colaborador, los métodos, a quien debe reportar, y sea el caso a quien debe supervisar.

El proyecto necesitará al inicio de las operaciones cuatro posiciones, que cubran la mayor parte de los requerimientos iniciales.

6.5.1 Gerencia general

La gerencia general planifica y coordina todas las actividades y operaciones, a fin de satisfacer los requerimientos de productos para los clientes de la empresa. Estas abarcan operaciones de administración, recursos humanos y actividades de apoyo pertinentes. El gerente general operará dentro del marco de objetivos y será el encargado de conseguir clientes potenciales y cerrar las cuentas.

La gerencia general comprende al gerente general.

6.5.1 Departamento creativo

El área creativa cumple la función de formular la campaña de comunicación para los clientes, el departamento debe estar compuesto por colaboradores con amplios conocimientos en marketing, publicidad, herramientas digitales, comportamiento del consumidor, esta área es la que realiza el plan de actividades de acuerdo a los requerimientos del cliente y se asegura de entregar una propuesta creativa final al cliente. Esta área es responsable de mantener la comunicación con el cliente en todo el proceso y hacer un seguimiento después de haber realizado la campaña en las empresas de servicios, cumplir con éxito sus funciones es de vital importancia puesto que depende de ellos que se vuelvan a contratar los servicios de la agencia, esta área está conformada por el director creativo, el diseñador y el programador. A continuación se describen las funciones de los cargos que serán desempeñados en la agencia de marketing digital.

Función de cargos:

a) Gerente general:

- Formular y ejecutar los planes estratégicos y objetivos de la empresa coordinando con operaciones a fin de garantizar el servicio ofrecido.
- Incrementar y manejar la cartera de clientes de la agencia de marketing digital.
- Establecer un canal de comunicación eficiente con los clientes de la agencia de marketing digital.
- Presentar los avances a los clientes y atender sus requerimientos.
- Apoyar en las actividades de realice el equipo creativo.
- Tomar decisiones estratégicas y operativas de mercado y de finanzas en la organización.

- Planear y controlar las tareas y acciones relacionadas al marketing, relaciones públicas y ventas, aprobando objetivos, planes, presupuestos y programas a corto, mediano y largo plazo.
- Realizar un seguimiento continuo para ver el progreso de la empresa en comparación con los objetivos propuestos cada seis meses y poner en práctica mejoras para el logro en caso de ser necesario.
- Aprobar y supervisar la elaboración de presupuestos de capital, contratos, gastos y operaciones con el objeto de dar curso a las actividades administrativas y financieras.
- Coordinar los trámites de pedidos recibidos e indicar a contabilidad la emisión de las facturas que correspondan.
- Incentivar a los demás colaboradores en los procesos de innovación para estar acorde con las nuevas tendencias del mercado y de la industria.

Requisitos:

- Título universitario en administración de empresas o marketing, en universidad local de prestigio.
- Edad mínima: 33 años.
- Experiencia mínima de 5 años, en funciones similares o afines a cargo de gestión financiera, marketing y ventas.
- Acostumbrado a trabajar en equipo y trabajar en situaciones de estrés.
- Orientado a resultados.
- Dominio del idioma inglés en un nivel avanzado.

- Capacidad para realizar presentaciones de alto impacto.

b) Director creativo

- Apoyar al gerente general emprendiendo y coordinando las funciones que se requieren para implementar los procedimientos de marketing, ventas y contacto con clientes.
- Crear y comunicar la estrategia de comunicación digital para las campañas que se presentan y ayude a cumplir con los objetivos de la empresa.
- Trabajar de forma directa con el cliente, para tener una comunicación clara y alcanzar los objetivos de ambas partes.
- Trabajar en la elaboración de estrategias y desarrollo de la idea visual, las cuales deben ser innovadoras en el entorno digital tanto en las páginas web, SEO y redes sociales con un efecto real de medición en el mercado.
- Diseñar el cronograma con los tiempos y responsables para la entrega de la propuesta al cliente.
- Estudiar y elegir los medios más importantes donde se desarrollará la campaña según los objetivos y presupuesto del cliente.
- Dirigir el desarrollo del servicio de y demás servicios que ofrece la empresa.

c) Diseñador web

- Realizar labores relacionadas con la elaboración, codificación y prueba de programas para los clientes.
- Documentar, preparar e instalar operacionalmente los programas según pedido del cliente.

- Desarrollar la página web en coordinación con el director creativo en el lenguaje requerido por el cliente.
- Realizar pruebas a los programas para comprobar las funcionalidades requeridas.
- Efectuar los cambios requeridos en los programas informáticos en base a: modificaciones en los procesos informáticos y los cambios solicitados por el cliente.
- Disponer y mantener bancos de datos que garanticen la seguridad de la información
- Cumplir las metas individuales que le sean asignadas y los compromisos que ellas conllevan.
- Llevar control de los trabajos procesados y almacenar los trabajos madres realizados en la memoria de la empresa.
- Velar por el mantenimiento adecuado de los equipos y programas del área.
- Presentar informes de las labores realizadas
- Realizar otras tareas afines y complementarias conforme lo asignado por su superior inmediato

Requisitos:

- Poseer título en ingeniería de sistemas
- Un año de experiencia en diseño y lenguaje de programación para páginas web
- Conocimiento en Adobe Dreamweaver y lenguaje HTML.

d) *Community Manager*

- Diseñar y producir materiales gráficos según los requerimientos de los clientes.
- Gestionar la comunidad on line de la empresa y del cliente.

- Crear, verificar la relevancia de los contenidos y la frecuencia en que estos se producen en las redes sociales.
- Analizar las métricas, visitas a la página de la empresa, incremento de fans a la página.
- Responsable de la diagramación de las páginas webs y otros servicios ofrecidos por la empresa.
- Participar en la elaboración de portadas, símbolos, personajes y demás producción gráfica conforme a la solicitud de la gerencia.
- Realizar el reporte de actividades y trabajos efectuados, para conocimiento de su jefe inmediato.

Requisitos:

- Conocimientos en diseño gráfico plataforma adobe ilustrador y operación de equipo de computación.
- Conocimiento en fotografía nivel intermedio.
- Experiencia de un año en actividad similar.
- Buen nivel de comunicación.
- Buena redacción.

6.6 Remuneraciones, compensaciones e incentivos.

Establecer un sistema eficiente de remuneraciones asegura incrementos en la productividad y la lealtad de los colaboradores. Este intercambio entre la organización y el colaborador, es uno de los aspectos más relevantes en la organización. Los colaboradores invierten su tiempo y conocimiento en la empresa a cambio de una recompensa. Las

remuneraciones deben ser basadas en el puesto, las responsabilidades, las capacidades y desempeño del personal (Chiavenato, 2007).

En el proyecto, se considerará a cuatro colaboradores de forma permanente en un trabajo de ochos horas diarias y un contador contratado de manera externa, tomando como criterios internos: el tamaño de la empresa, la capacidad financiera y el desempeño y la competitividad de la empresa y como criterios externos la coyuntura económica de la región Arequipa, la situación del mercado y la legislación laboral peruana. Al final de cada año los dueños de la agencia repartirán las utilidades anuales a su conveniencia.

Tabla 30

Costo laboral del proyecto de la agencia de marketing digital bajo el régimen de la microempresa (Mensual /soles.)

Personal	#	Remuneración	Vacaciones 15 días	ESSALUD 9%	Gratificación anual 1/2	CTS 50 %	Total Mensual	Total Anual
Gerente General	1	3000,00	125,00	270,00	250,00	125,00	3770,00	45240,00
Director Creativo	1	2500,00	104,17	225,00	208,33	104,17	3141,67	37700,00
Comunicador	1	1500,00	62,50	135,00	125,00	62,50	1885,00	22620,00
Programador	1	1900,00	79,17	171,00	158,33	79,17	2387,67	28652,00
Contador	1	500,00						6000,00
	5	9400,00	370,83	801,00	741,67	370,83	11184,33	140212,00

Nota. Elaboración Propia.

6.7 Política de recursos humanos.

La política de recursos humanos es una guía que tiene origen en la cultura organizacional de la empresa, las políticas sirven de reglas para garantizar que los colaboradores cumplan con las funciones y así alcanzar los objetivos de la organización y los objetivos individuales. Además también sirven de apoyo para resolver situaciones que se presentan ocasionalmente y evita que los trabajadores acudan siempre a sus supervisores. (Chiavenato, 2007)

Para el proyecto de la agencia de marketing digital, el talento humano es la base de la organización y su trabajo es crucial para el logro de los objetivos, en este sentido se han desarrollado las siguientes políticas.

6.7.1 Política de reclutamiento.

Las fuentes para reclutar talento serán la web de la empresa, y avisos de empleo en las principales webs de trabajo, por referencias y en los principales periódicos.

Los criterios para la selección se basan en los requerimientos necesarios para cubrir las necesidades actuales del mercado.

6.7.2 Política de capacitación.

El proyecto considera que la capacitación debe ser continua debido que el conocimiento evoluciona de forma constante y rápida en el medio digital.

El proyecto contempla capacitar una vez al año al personal en algún tema que repercute directamente en las tareas del colaborador y que ayudaran a brindar un mejor servicio a los clientes. Existe un presupuesto destinado en el plan de negocios para la investigación y desarrollo que está incluido en los gastos administrativos.

La evaluación del desempeño de los trabajadores será anualmente, y el trabajador y el empleador serán evaluados y tendrá una retroalimentación de parte de la gerencia general.

6.7.3 Políticas de retención.

Las remuneraciones son acordes con el mercado, además se dará estabilidad laboral a

los trabajadores cuando demuestren altos estándares de desempeño en el cumplimiento de sus funciones.

Las instalaciones donde se trabaja cumplen con las normas establecidas por el ministerio de trabajo, y presenta las condiciones de higiene y seguridad para instaurar un ambiente seguro y agradable al colaborador.

Las relaciones son cordiales y de respeto dentro de la organización, la comunicación es abierta y se puede dar en cualquier momento que el colaborador lo necesite.

Capítulo VII

7. Plan de Marketing

El plan de marketing es una herramienta esencial para cualquier negocio, para la comercialización eficaz y rentable de un producto o servicio. Proporciona una visión clara de los objetivos que se quieren alcanzar y especifica los objetivos, estrategias, acciones y el tiempo de ejecución, utilizando las 4 p's del marketing mix, producto, precio, plaza, y promoción (Cohen, 2010).

Para el proyecto se elaborará un plan de introducción al mercado, la estrategia se basa en conseguir un servicio diferenciado y personalizado. Según la investigación los clientes desean aumentar sus ventas y conseguir nuevos clientes y que sus medios digitales sean manejados de manera creativa.

La propuesta de valor que brindará el proyecto será el servicio integral de herramientas digitales y el asesoramiento completo en marketing enfocándose en el uso de recursos digitales.

7.1 Estrategias de marketing.

a) Objetivos

- Lograr una participación del mercado objetivo del 10% por ciento en el primer año de operación.
- Crear diferentes líneas de productos que se adapten a las necesidades de los diferentes tipos de clientes.
- Lograr la certificación Google Partner para el manejo de Google Adwords.

- Contar con un cronograma de visitas post venta para medir la satisfacción, nuevos intereses y generación de nuevas campañas.
- Establecer rangos de precios por tipo de cliente creando paquetes según sus necesidades.
- Posicionar la agencia de marketing digital en el sector de restaurantes, alojamiento y agencias de viaje.

El marketing 3.0 propone un triángulo conformado por la marca, posicionamiento y diferenciación, por lo cual se propone el modelo de las 3 I's, la integridad, identidad e imagen de la marca, en ese sentido el proyecto identifico la importancia de establecer una estrategia de posicionamiento para lograr que la marca este en la mente del consumidor conectada a los deseos y necesidades de las empresas que se atenderán, en este sentido la especialización en el uso de las herramientas digitales será un foco relevante para que la agencia se diferencie de la competencia, además de la efectividad de la comunicación que podrá ser medida por las empresas de servicios. (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2012)

7.1.1 Estrategia de producto.

Para el plan de negocios se implementara una estrategia de diferenciación de servicio, la solución para la guerra de precios es el desarrollo de una oferta innovadora, entrega e imagen diferenciada (Kotler & Amstrong, 2012).

Según la investigación de mercado del proyecto los clientes buscan un servicio diferenciado que tenga capacidad de respuesta, creatividad, respaldo, seriedad en la entrega de un proyecto, asesoría post venta, y la entrega de resultados por campaña.

Si bien las barreras de entrada del mercado son bajas, obliga hacer esfuerzos adicionales para mantener vigente el producto, y reforzar la propuesta de valor en el mercado.

Todo producto cuenta con un ciclo de vida que se divide en cuatro etapas, introducción, crecimiento, madurez y declive, donde se describe el curso que tienen las ventas y las utilidades en un periodo de tiempo (Kotler & Amstrong, 2012).

Actualmente las agencias de marketing digital en el Perú se encuentran una etapa de crecimiento, para el proyecto se considera que el producto se encuentra en una etapa de introducción.

Figura 46. Ciclo de vida del Producto. Tomado de "Marketing" (p.273), por Philip Kotler & Gary Amstrong, 2012, México, DF, México: Prentice Copyright 2012 por Pearson Education.

La estrategia de diferenciación del proyecto está basada en un servicio de calidad, de alta creatividad y asesoramiento a lo largo de todo el proceso venta y post venta, implementando un CRM eficaz, una web actualizada, contar con un blog con creación de

contenido que nos posicione como expertos en el mercado y desarrollando anuncios publicitarios en redes sociales creativos para la propia empresa demostrando el nivel de profesionalismo. La agencia de marketing digital tomará las medidas necesarios para garantizar que el cliente esté informado de todos los servicios que se brinda, el gerente general al momento de gestionar una futura cuenta debe hacer un briefing con el cliente para conocer sus exigencias y crear una propuesta, que al ser aprobada por el cliente se ponga en marcha según los tiempos ofrecidos.

Al estar en una etapa de introducción la agencia de marketing digital cuenta con una oferta limitada de servicios, la cual se irá incrementando según el ciclo de vida, los servicios ofrecidos estarán enfocados en el diseño de página web, gestión de redes sociales, e-mail marketing, posicionamiento web SEO y creación de contenidos, todos estos servicios incluirán un reporte mensual que será entregado al cliente.

El producto para que sea exitoso debe ser manejado mensualmente, la publicidad debe ser constante en redes sociales y la actualización de contenidos subidos a la página web son los que darán a las empresas presencia de marca a en redes sociales y buscadores.

Para esto se elaborará un plan de social media y un plan de posicionamiento web, el cual se desarrollará según el tipo de cliente y sus necesidades:

Antes de desarrollar cualquier propuesta el gerente general establecerá como paso preliminar un briefing, el briefing es el documento donde está escrita toda la información precisa y necesaria para que el director creativo y su equipo, puedan generar la estrategia de marketing digital (Carbellido, 2012).

Para el plan de negocios se estableció una guía de preguntas que tendrá 4 puntos importantes a) Tipo producto o servicio b) Público objetivo c) acerca de la empresa y d)

Competencia:

Tabla 31

Briefing

Guía de Preguntas- Briefing

1. ¿Cuál es su principal objetivo en Internet? ¿Generar base de datos, notoriedad o ventas?
 2. ¿Cuál es su público objetivo?
 3. ¿Qué necesidad estamos cubriendo con su servicio o producto?
 4. ¿De dónde proceden sus clientes?
 5. ¿Anteriormente ha desarrollado una estrategia de comunicación digital?
 6. ¿Cuál es su actual presencia online? ¿Cuenta con una página web o presencia en las redes sociales?
 7. ¿Está posicionado su producto o servicio correctamente en los principales buscadores?
 8. ¿De dónde proceden sus clientes?
 9. ¿Se habla de ustedes en los medios sociales: blogs, foros, redes?
 10. ¿Qué tipo de comentarios tiene de sus usuarios?
 11. ¿Quién es su competencia online?
 12. ¿Conoce quienes salen en las primeras posiciones de Google cuando busca su rubro?
 13. ¿Observa cómo ofrecen sus servicios en la web? ¿Cuál es su argumento principal?
 14. ¿Conoce qué canales sociales utiliza su competencia? ¿Existe interacción con sus clientes? ¿Hacen campañas activamente?
-

Nota. Elaboración propia. Tomado de “¿Cómo hacer un buen briefing para una campaña de marketing digital?”. Recuperado de <http://www.uncommunitymanager.es/briefing-marketing-digital/>, por Carlos Carbellido Monzó, 2012.

7.1.1.1 Plan de social media

El plan de social media debe ir de la mano con los objetivos generales de la empresa, el plan de social media tendrá la siguiente estructura (Cajal, 2015).

1. Objetivos de negocio

Se establecerán los siguientes objetivos dependiendo del estudio preliminar de las necesidades del cliente.

a) Aumento de ventas

- Aumentar la frecuencia de compras.
- Incentivar la acción de compra.
- Buscar la oportunidad.
- Incentivar el deseo y necesidad de usar los servicios de la empresa

b) Branding

- Mostrarse sociales.
- Buscar una experiencia de atención satisfactoria en las redes sociales.
- Canal de comunicación de actividades de la empresa.
- Cuidar la reputación Online.

c) Captación nuevos cliente

- Aumentar la comunidad de la empresa (número de likes, share y comments)
- Conseguir viralizar el contenido publicado
- Aumentar la visibilidad de la marca.

2. Estrategias.

a) Cada objetivo tendrá diferentes tipos de estrategias de marketing

- Estrategias de promoción y ventas.
- Estrategias de marketing de atracción.
- Estrategias de captación de leads.

3. Acciones.

a) Las acciones a realizar para la estrategia de promoción y ventas:

- Ofertas puntuales en periodos clave para la empresa.
- Concursos con regalos de consumos gratis de menús, actualización de carta, fines de semana gratis o pasajes gratis.
- Campañas publicitarias en Facebook Ads del tipo market place PPC y Pago por mil impresiones, este tipo de anuncios son los más adecuados para las pymes ya que nos son invasivos y de menor costo.

b) Las acciones para realizar las estrategias de marketing de atracción son:

- Uso de la técnica de marketing de contenidos.
- Crear y potenciar la creación de contenido de un blog.
- Maximizar el Seo de los artículos con el manejo de palabras clave.
- Compartir y comentar dichos post en las diferentes redes sociales.

c) Acciones para la estrategia de captación de leads

- Creación de formularios de suscripción adecuados a objetivos y que sean visibles, para generar mayor base datos para esto se utilizará la opción de generación de base datos en Facebook Ads.
- Generar incentivos por suscripción, como concursos o vales de consumo para los nuevos suscriptores.
- Creación de landing pages para las captaciones de más me gusta y dirigir a los clientes hacia la página web y conseguir generar una base de datos.

4. Planificación específica por cada red social

- En este punto se elegirá las redes sociales que le convienen más a la empresa, según la segmentación del público objetivo, las características del producto y los objetivos.
- Se considerará un plan de trabajo utilizando diagramas de Gantt para planificar los días de publicaciones de campañas, hora de publicación según red social, tipo de publicaciones (videos, imágenes, enlaces externos), frecuencia de publicaciones y tono de comunicación.

Figura 47. Calendario de publicaciones. Elaboración Propia.

5. Establecer y medir los KPIS

Definir los KPIS que se medirán en las campañas y que se especificarán en el reporte que se entregara a los clientes, como:

- Retorno de la inversión
- Aumento de ventas
- Tráfico web
- Engagement
- Costo por lead

Para medir estos KPIS se utilizaran herramientas de medición como: Google Analytics, Klear, Socialable, Similarweb o Iconsqueare que miden el nivel de interaccion y tráfico en la web y redes sociales.

7.1.1.2 Plan de posicionamiento web

Para realizar un plan de posicionamiento web se realizaran las siguientes acciones (Ramirez, 2016).

1. Auditoria SEO

La auditoría web se hará tanto a un nivel SEO off page evaluando las acciones que actualmente maneja la página web del cliente como enlaces que lleven a los clientes a la web o ubicación en Google Place, uso de palabras clave para la generación de contenidos en un blog corporativo y SEO on page que evaluará el desempeño y rapidez que actualmente tiene la página web, el nivel accesibilidad Uso de CMS, Google Analytics

2. Competencia

Definir la competencia, cuales son todas aquellas empresas que salen en los primeros lugares de búsqueda, se considerarán como competencia directa.

Se analizará a la competencia y cuál es su estrategia aplicada, cuales son las palabras clave utilizadas para posicionar su web.

3. SEO on page

Optimizar o crear en la página web del cliente, un blog corporativo o una sala de prensa creando un plan editorial de publicaciones relevantes en el sector, según las palabras clave que Google considere relevante, cambiando la estrategia con el uso de avisos de pago (Google Adwords), esta estrategia no es a corto plazo, para conseguir un buen posicionamiento web se necesita un plazo mínimo de 6 a 9 meses y es continuo.

4. SEO off page

Optimizar los enlaces de calidad, los enlaces off page van de la mano con el manejo de la red social del cliente.

5. Medición

Para la medición se tu utilizara la herramienta Google Analytics.

7.1.2 Estrategia de precio.

Para el proyecto se implementará una estrategia de fijación de precios de línea de productos, este tipo de estrategia fija escalas de precios entre diferentes tipos de producto con base en los diferencia de costo entre los productos, según la evaluación de cliente y los precios que tiene la competencia (Kotler & Armstrong, 2012).

Si bien es un mercado nuevo los clientes no tiene mucho conocimiento de cuanto es el precio de los competidores, al ser pymes son muy sensibles al precio, por esa razón se crearan paquetes que se adapten a diferentes presupuestos.

Al ser este un servicio personalizado, se establecerá un rango de precios distribuidos en diferentes paquetes, dependiendo de la necesidad del cliente, los precios están comprendidos según la complejidad del servicio, a continuación se detalla los paquetes:

1. Community Manager: Tiene un precio comprendido de S/ 600, incluye manejo básico en Facebook, dos publicaciones semanales por red sociales, dos publicaciones mensuales en Facebook Ads, Anuncios en Google (1 anuncio mensual en Google Adwords).
2. Paquete Emprendedor : Tiene un precio comprendido de S/ 800, incluye, desarrollo sitio web/ re-marketing sitio web, plataforma CMS , plataforma Wordpress

administrable y responsive, con dominio .COM, 10 secciones y 10 productos, cinco cambios mensuales en la web, manejo intermedio en Facebook, 500 suscriptores, una sesión fotográfica al mes, estrategia PPC (Pago por clic): dos anuncios en Google Adwords y dos anuncios en Facebook Ads mensuales, Email Marketing dos envíos al mes y reporte mensual de Google Analytics

3. Paquete Premium : Tiene un precio comprendido de S/ 1300 incluye, desarrollo sitio web, plataforma CMS , plataforma Wordpress, administrable y responsive, con dominio .COM, 10, hasta 30 secciones y 50 productos, blog, diez cambios mensuales, manejo profesional en Facebook, 2000 suscriptores, 2 artículos mensuales, estrategia de SEO completa, dos sesiones fotográficas al mes, estrategia PPC (Pago por clic): Cuatro anuncios en Google Adwords y Cuatro anuncios en Facebook Ads mensuales, dos publicaciones de contenido en blog, Email marketing dos envíos al mes y reporte mensual de Google Analytics
4. Mi Primera web: Tiene un precio comprendido de S/ 1000, desarrollo sitio web, plataforma CMS ,plataforma Wordpress, administrable y responsive, con dominio .COM, hasta 5 secciones y 10 productos.

7.1.3 Estrategia de distribución.

El sistema de distribución, afecta en el éxito de la empresa por lo cual se debe crear una red que mejore la entrega de valor al cliente donde se considere a todos los proveedores. La planificación de esta cadena, debe asegurar la entrega del servicio al cliente, que implica el análisis de las necesidades y preferencias de los clientes (Kotler & Armstrong, 2012).

El principal centro de distribución será la página web y las redes sociales que manejará el proyecto, donde los clientes podrán tener acceso a todos los servicios que se ofrecen, y

las tarifas promedio de los paquetes que se ofrecen, además para que los servicios lleguen al cliente hay diferentes visitas, que tanto la gerencia y el director creativo harán para que los clientes conozcan los servicios ofrecidos y las necesidades de los clientes.

La empresa promociona los servicios de forma B2B mediante la web, el cliente podrá tener acceso a la información y podrá interactuar por la web, comunicar las dudas y preguntas que pueda tener en cuanto los servicios y le permita decidirse por la adquisición de los servicios digitales, también se podrá pagar por la web los servicios que vaya consumiendo para acelerar los tiempos y dar las facilidades de pago.

En el caso de la distribución de los servicios, el canal se vuelve más directo y va del productor al consumidor. Puesto que el servicio es un intangible.

7.1.4 Estrategia de promoción y publicidad.

La publicidad, promoción, ventas personales y relaciones públicas son recursos vitales de la comunicación con los que los profesionales del marketing cuentan para transmitir un mensaje y llegar a sus audiencias en este proceso se eligen los medios más eficaces para comunicar e influenciar a las masas con el mensaje que se planea dar (Stanton, 2007).

Se desarrollará un plan de la comunicación integrada de marketing (CIM), donde los recursos van a interactuar de manera coordinada e integrada para informar los beneficios de buen uso del marketing digital, persuadir y comunicar el mensaje.

En el caso del proyecto se tiene que considerar también los objetivos, en esta fase de introducción se dará conocer la empresa de marketing digital en el segmento escogido, comunicar acerca de las ventajas que significa que las empresas cuenten con estos recursos, la agencia necesita posicionar a la empresa dentro del mercado de servicios,

comunicar la misión del negocio y que las empresas tendrán mayor rentabilidad si tienen presencia en internet.

En el caso del proyecto se dará más importancia a dos recursos, la publicidad a través de Internet, se usarán herramientas del marketing digital, como una página de fans en la red social Facebook, un blog gratuito donde se de consejos a la empresas de servicios y se alimente cada semana un nuevo post, una página web bien estructurada donde se conozcan los precios de los paquetes que se ofrecen de manera detallada. También se invertirá en campañas de Google Adwords para posicionar a la web en el buscador Google, para tener las primeras posiciones cuando alguna empresa de servicios busque una empresa de marketing digital en la ciudad.

Será relevante para la agencia el manejo de las ventas personales, esta forma de comunicación directa es muy flexible y adecuada para los objetivos que tiene el proyecto, ya que se puede cambiar cada presentación a las necesidades del cliente, otra ventaja es que los costos son bajos y se puede tener acceso para agendar reuniones con los clientes potenciales, la empresa debe trabajar en tener una presentación atractiva y creíble para los clientes, y la persona encargada de hacer las presentaciones debe tener capacidad de persuasión, dominio del tema, conocimiento de los servicios y sus beneficios, los costos y la rentabilidad que podrían tener al usarlas. Otra forma de usar este recurso serán capacitaciones en herramientas digitales para las empresas de servicios, de este modo se informará a las empresas de los beneficios de contar con redes sociales, una página web bien posicionada en google al momento de dar a conocer cualquier negocio.

En relaciones públicas, se intentará salir en los principales periódicos de la ciudad de forma gratuita, aprovechando los contactos actuales, así se podrá dar a conocer la apertura de la agencia, y los beneficios en la ciudad.

Después de aplicar estos recursos de manera coordinada, se medirá a través de una pequeña encuesta si se cumplieron los objetivos, es decir si las empresas de servicios ya conocen de la existencia de la nueva agencia, saber el número de personas que está interactuando en la red social, y el número de visitas que tiene el sitio web y el mejor indicador el número de clientes conseguidos una vez aplicada la estrategia de promoción y publicidad.

7.2 Estrategia de ventas.

7.2.1 Plan de ventas.

La agencia de marketing digital es una empresa de servicios para un mercado business to business (B2B), donde el servicio es más personalizado, el primer paso de la estrategia de ventas fue definir el mercado donde se pretende llegar, y hacer que el mercado potencial considere en su presupuesto la publicidad digital, como una nueva herramienta para maximizar sus ventas, para esta tarea la gerencia general y el director creativo serán los encargados de usar en la promoción las ventas personales, como entrevistas, presentaciones y capacitaciones para atender las necesidades de los potenciales clientes.

También se tiene que considerar que al ser un nuevo servicio, este se encuentra en la introducción del ciclo de vida del producto donde el crecimiento en ventas es relativamente lento, en esta fase se debe enterar a los clientes de la existencia de la agencia, y se debe

persuadir y convencer al cliente para que contrate nuestros servicios, en esta etapa hay costos de lanzamiento y pocas utilidades.

La gerencia general será la encargada en el inicio de las operaciones de buscar nuevos clientes, establecer contacto teniendo las encuestas como base para atender las necesidades más relevantes de las empresas de servicios. También se encargará de presentar la propuesta y elaborarla.

La empresa comenzará operaciones en enero del 2017, a la vez se debe tomar en cuenta que las ventas son cíclicas debido que hay meses donde la demanda es mayor en las empresas de servicios de Arequipa, por ejemplo entre los meses de enero y febrero la demanda de estos servicios en la ciudad es muy bajo por la estacionalidad, época de lluvias en la ciudad y la gente suele dejar para la ciudad para ir a las playas mas cercanas.

Los meses con mayor demanda son los meses de mayo por la festividad del día del madre en el caso de restaurantes, es el día con mayor número de comensales, julio con las fiestas patrias y las gratificaciones aumenta el consumo, y las agencias digitales tienen una oportunidad para la publicidad que hacen los hoteles, restaurantes y agencias de viaje.

7.2.2 Políticas de servicios y garantías.

Es importante que la agencia tenga una idea de lo que viene en el futuro, por lo cual debe planear un pronóstico de ventas y trabajar en cumplirlo, esto es responsabilidad de la gerencia general, esto ayudará también a tener una mejor planeación de recursos humanos para cubrir la demanda proyectada.

Las políticas que tiene la agencia de marketing digital están enfocadas en resolver casos cuando surjan problemas o situaciones no deseadas y complicadas, por lo cual deben ser

claras directrices a seguir, las políticas de ventas deben ayudar a reducir la incertidumbre y deben ser comunicadas de forma clara a todo el personal que trabaja en la agencia.

7.2.2.1 Política para manejo de cuentas

El gerente general será el encargado del manejo de las cuentas junto con el director creativo, además será el encargado de capacitar a los colaboradores de los servicios que se ofrece y de la propuesta de valor que tiene la agencia digital

7.2.2.2 Política para presentaciones

Está demostrado que las presentaciones son eficaces cuando se practican previamente, en la agencia se usaran presentaciones individualizadas a cada cliente, estas deben seguir un orden, contener casos de éxito de campañas digitales, datos referidos al sector digital así como imágenes que ayuden a causar un impacto positivo en las presentaciones.

7.2.2.3 Política de garantía:

La agencia de marketing digital ofrecerá a sus clientes campañas efectivas y tienen indicadores para ser medidas por el cliente en tiempo real, además de entregar un informe final de la campaña y los resultados obtenidos.

7.2.2.4 Política de confidencialidad

La agencia firmará un acuerdo de confidencialidad con los clientes y los trabajadores, para proteger y dar la garantía correspondiente, cada acuerdo deberá ser respetado por ambas partes, donde se establecerán cláusulas de protección y del uso de la información, los puertos usb estarán bloqueados en las máquinas del community manager y del programador web, además de tener correo electrónico con acceso restringido. La agencia trabajará con un software de seguridad para prevenir riesgos o daños relacionados a la

información que tienen los equipos. En los anexos 15 y 16 se encuentran los contratos de confidencialidad con el cliente y el trabajador.

Capítulo VIII

8. Planificación Financiera.

La planificación financiera influye en todas las operaciones que una empresa realiza desde la compra de un nuevo activo hasta la planificación de una campaña publicitaria. La generación de utilidades y el incremento del dinero de los accionistas son parte de una buena planificación financiera (Gitman & Zutter, 2012).

8.1 La inversión.

8.1.1 Inversión pre-operativa.

Son todos aquellos gastos que se realizan antes del inicio de las operaciones de un proyecto (Gitman & Zutter, 2012).

Para que el proyecto pueda iniciar sus operaciones, se requiere hacer inversión en los siguientes gastos pre-operativos equipos, mobiliarios e intangibles. La amortización de los intangibles ha sido considerada en un horizonte a cinco años como establece el proyecto.

Tabla 32

Intangibles

Intangibles	Costo
Escritura Pública	500,00
Licencia de Funcionamiento	220,00
INDECI	50,00
Publicidad Digital	500,00
Diseño Página Web	1000,00
Licencias de Programas Diseño	2320,68
Total	4590,68

Nota. Elaboración Propia.

Los equipos necesarios para la puesta en marcha del plan de negocio tendrán una depreciación del 10% anual a diez años como establece el proyecto.

Tabla 33

Inversión en Equipos

Equipo	N°	Costo Unitario	Costo Total
Laptop Apple	1	4.300,00	4.300,00
Laptop Toshiba	1	3.000,00	3.000,00
Desktop All in One Apple	2	4.500,00	9.000,00
Impresora Canon	1	500,00	500,00
Teléfono	2	60,00	120,00
Retroproyector LG	1	1.300,00	1.300,00
Cámara profesional Canon	1	3.000,00	3.000,00
Led 49 pulgadas	1	2.600,00	2.600,00
Total Equipo			23820,00

Nota. Elaboración Propia.

Tabla 34

Inversión en Mobiliario

Mobiliario	N°	Costo Unitario	Costo Total
Escritorio	4	300	1.200,00
Sillas Ejecutivas	4	180	720,00
Sillas	2	60	120,00
Mesa de Reunión	1	150	150,00
Archivador	1	180	180,00
Total Equipo			2.370,00

Nota. Elaboración Propia.

8.1.2 Inversión en capital de trabajo.

Para calcular la inversión en capital de trabajo se utilizó la técnica de método de déficit acumulado, con este método se calcula los ingresos y egresos proyectados y se escoge el valor con mayor numero déficit, según el método este será el monto que se utilizará como capital de trabajo para financiar el proyecto (Rocha, 2014).

Tabla 35

Flujo de Déficit Acumulado.

Método del deficit acumula	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
CXC	0	1800	4500	6600	9500	11100	11900	13300	16800	16800	17600	19000
CXP	12024,0	12024,0	12024,0	12024,0	12024,0	12024,0	12024,0	12024,0	12024,0	12024,0	12024,0	12024,0
Utilidad	-12024,0	-10224,0	-7524,0	-5424,0	-2524,0	-924,0	-124,0	1276,0	4776,0	4776,0	5576,0	6976,0
Flujo acumulado deficitari	-12024,0	-22248,0	-29772,0	-35196,0	-37720,0	-38644,0	-38768,0	-37492,0	-32716,0	-27940,0	-22364,0	-15388,0

Nota. Elaboración Propia.

El déficit acumulado máximo del cuadro se encuentra en el mes de Julio con un monto de S/.38.768, 00 soles, este monto será como el capital de trabajo que necesita el proyecto para empezar su operación. La política de pagos de la empresas es de un mes; por ejemplo los ingresos del mes de enero se cobraran el mes de febrero y así sucesivamente.

8.1.3 Costo del proyecto.

El monto requerido para iniciar el proyecto es de:

Tabla 36

Flujo de Costo del Proyecto.

Costo del Proyecto	
Intangibles	4590,68
Equipos	23820,00
Muebles y Enseres	2.370,00
Capital de trabajo	38768,00
TOTAL	69548,68

Nota. Elaboración Propia.

8.1.4 Inversiones futuras.

Las inversiones futuras están consideradas según el crecimiento del proyecto, se pretende invertir en equipo nuevo para el personal que se ira integrando año a año al mismo, los equipos considerados para el nuevo personal son desktop All in One de la marca Apple.

Tabla 37

Inversiones futuras.

Inversiones Futuras					
Año	2017	2018	2019	2020	2021
Laptop Apple	-	5.000,00	5.000,00	5.000,00	-
TOTAL	-	5.000,00	5.000,00	5.000,00	-

Nota. Elaboración Propia.

8.2 Financiamiento.

8.2.1 Endeudamiento y condiciones.

Para el proyecto no se tendrá estructura de endeudamiento ya que el 100% del capital será proporcionado por los dos socios.

Tabla 38

Estructura de Endeudamiento.

Aportes de Capital		
Prestamos	-	
Aporte Socios	69.548,68	100%
TOTAL	69.548,68	100%

Nota. Elaboración Propia.

8.2.2 Capital y costo de oportunidad.

Para la implementación de la agencia digital se necesita tener el costo de capital que representa la tasa de retorno exigida a la inversión realizada en el proyecto, para compensar el costo de oportunidad. (Sapag, 2011)

El costo de oportunidad son flujos de efectivo que se generan a partir de uso de la mejor alternativa de un activo (Gitman & Zutter, 2012). Esto se mide en la rentabilidad que obtendría los inversionistas en otras posibilidades de inversión que dejarían de lado por destinar la inversión a la agencia.

Se ha estimado el costo de oportunidad del accionista en 12%, bajo un enfoque conservador. Para medir la rentabilidad del inversionista, como primer paso se elaboró el flujo de caja considerando que la inversión se financia con recursos propios. Adicional para el proyecto de la agencia digital, el total del activo será igual al del patrimonio.

Costo de capital desapalancado (k_u) = costo de capital del inversionista (K_e)

Por lo cual se tiene que estimar el costo de capital desapalancado (k_u), como primer paso es saber que la tasa de costo de capital debe ser igual a la rentabilidad esperada de un activo financiero, se considera a la tasa libre de riesgo como la mejor opción existente al momento de evaluar el proyecto, y el riesgo asociado se define por su beta (β) que es el factor de medida de riesgo de invertir en una industria.

La rentabilidad esperada se puede calcular mediante el modelo para la valoración de los activos de capital, CAPM por sus siglas en inglés, que señala que la tasa exigida de la rentabilidad es igual a la tasa libre de riesgo más una prima por riesgo.

$$K_u = R_f + \beta_u(R_m - R_f)$$

Donde K_u es la rentabilidad esperada; R_f , la tasa libre de riesgo; β_u , el beta desapalancado y R_m , la tasa de retorno esperada para el mercado.

En Perú donde no existen indicadores de rentabilidad en el mercado de acciones de largo plazo y confiables, o series históricas suficientes es posible recurrir a estimaciones internacionales y lo usual es asociarlo con la rentabilidad del mercado de Estados Unidos (Sapag, 2011)

Para calcular el CAPM del proyecto se considerará según el valor de los bonos del tesoro norteamericano T- Bond, según Damodaran la media aritmética es de 6,18% desde 1928 – 2015.

El cálculo de Beta no apalancado es de 0.85 para el sector publicidad, puesto que el proyecto no cuenta con ningún préstamo bancario para el inicio de sus operaciones.

La prima de riesgo histórica se determinó usando los rendimientos históricos de inversiones de valores, bonos y letras del tesoro americano, para el proyecto, se utilizó el periodo comprendido entre los años 2006 – 2015 Standard & Poors según Damoradan, la rentabilidad del mercado asciende a 9,03%

$$\text{CAPM} = R_f + \text{Beta} (R_m - R_f) + R_p$$

El riesgo país según el ministerio de economía al 30/09/2016 es de 1.60.

R_f : Tasa de libre riesgo: 6,18%

β_u : Beta del sector publicidad: 0.85

R_m : Rentabilidad del mercado 9.03%

R_p : Riesgo país: 1,60% del 30/09/2016

$$\text{CAPM} = R_f + \text{Beta} (R_m - R_f) + R_p$$

$$\text{CAPM} = 6,18\% + 0,85 (9,03\% - 6,18\%) + 1,60$$

$$\text{CAPM} = 10,20\%$$

El costo de oportunidad de capital

$$\text{COK} = R_f + \text{Beta} (R_m - R_f) + R_p + \lambda$$

Donde Lambda = 5%, riesgo del negocio que va del 5% al 8%

$$\text{COK} = 15,20\%$$

8.2.3 Costo de capital promedio ponderado.

No se determinara el WACC ya que el proyecto no está apalancado es 100% inversión aportada por los socios.

8.3 Presupuestos base.

8.3.1 Presupuesto de ventas.

Es la predicción de las ventas de una empresa o proyecto de inversión durante un horizonte de tiempo, se usa como información clave para el proceso de análisis financiero (Gitman & Zutter, 2012).

Para poder realizar el presupuesto de ventas, se ha utilizado el mix de precios que cuenta el proyecto para los diferentes productos que ofrece.

El primer año se estima atender al 10% del mercado efectivo, un total de 24 empresas al año, dentro de los diferentes paquetes ofrecidos, se pretende ofrecer el servicio mensualmente.

Tabla 39

Pronostico de ventas mensual Año 1

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	0	1	1	1	1	1	2	3	3	3	4	4	24	17%
Paquete Emprendedor	1	2	3	5	7	8	9	11	11	12	13	15	97	63%
Paquete Premium	0	1	2	3	3	3	3	4	4	4	4	4	35	17%
Paquete Mi Primera Web	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	4%
TOTAL	2	5	7	10	12	13	15	19	19	20	22	24	168	100%

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	0	600	600	600	600	600	1200	1800	1800	1800	2400	2400	14400	10%
Paquete Emprendedor	800	1600	2400	4000	5600	6400	7200	8800	8800	9600	10400	12000	77600	52%
Paquete Premium	0	1300	2600	3900	3900	3900	3900	5200	5200	5200	5200	5200	45500	30%
Paquete Mi Primera Web	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	8%
Total	1800	4500	6600	9500	11100	11900	13300	16800	16800	17600	19000	20600	149500	100%

Nota. Elaboración Propia.

Tabla 40

Pronostico de ventas mensual Año 2

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48	16%
Paquete Emprendedor	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180	60%
Paquete Premium	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	57	20%
Paquete Mi Primera Web	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	4%
TOTAL	24	24	24	25	25	25	25	25	25	25	25	25	297	100%

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	2400	28800	11%
Paquete Emprendedor	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	144000	56%
Paquete Premium	5200	5200	5200	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	6500	74100	29%
Paquete Mi Primera Web	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	5%
Total	20600	20600	20600	21900	21900	21900	21900	21900	21900	21900	21900	21900	258900	100%

Nota. Elaboración Propia.

Tabla 41

Pronostico de ventas mensual Año 3

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	19%
Paquete Emprendedor	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180	56%
Paquete Premium	5	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	69	22%
Paquete Mi Primera Web	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	4%
TOTAL	26	26	26	27	27	27	27	27	27	27	27	27	321	100%

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000	13%
Paquete Emprendedor	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	144000	51%
Paquete Premium	6500	6500	6500	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	7800	89700	32%
Paquete Mi Primera Web	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	4%
Total	22500	22500	22500	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	23800	281700	100%

Nota. Elaboración Propia.

Tabla 42

Pronostico de ventas mensual Año 4

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	17%
Paquete Emprendedor	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180	52%
Paquete Premium	7	7	7	8	8	8	8	8	8	8	8	8	93	28%
Paquete Mi Primera Web	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3%
TOTAL	28	28	28	29	29	29	29	29	29	29	29	29	345	100%

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000	12%
Paquete Emprendedor	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	12000	144000	46%
Paquete Premium	9100	9100	9100	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	10400	120900	39%
Paquete Mi Primera Web	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	4%
Total	25100	25100	25100	26400	26400	26400	26400	26400	26400	26400	26400	26400	312900	100%

Nota. Elaboración Propia.

Tabla 43

Pronostico de ventas mensual Año 5

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60	16%
Paquete Emprendedor	15	15	16	16	16	16	16	16	16	16	16	16	190	52%
Paquete Premium	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	108	29%
Paquete Mi Primera Web	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	3%
TOTAL	30	30	31	31	31	31	31	31	31	31	31	31	370	100%

Servicio Mensual	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total	Porcentaje
Community Manager	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	3000	36000	11%
Paquete Emprendedor	12000	12000	12800	12800	12800	12800	12800	12800	12800	12800	12800	12800	152000	45%
Paquete Premium	11700	11700	11700	11700	11700	11700	11700	11700	11700	11700	11700	11700	140400	41%
Paquete Mi Primera Web	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	1000	12000	4%
Total	27700	27700	28500	28500	28500	28500	28500	28500	28500	28500	28500	28500	340400	100%

Nota. Elaboración Propia.

Durante los 4 años se mantendrá un mix de ventas así como los precios, la proyección para los siguientes años es de 6% anual según el crecimiento del PBI a la fecha.

Tabla 44

Pronostico de ventas anual

Año	2017	2018	2019	2020	2021
Incremento%	10%	6%	6%	6%	6%
Numero de Empresas	24	25	27	29	31
Ventas S/.	S/. 149.500	S/. 258.900	S/. 281.700	S/. 312.900	S/. 340.400

Nota. Elaboración Propia.

8.3.2 Presupuesto de costo de ventas.

El costo de ventas está relacionado al 100% a la mano de obra del personal que contará la agencia de marketing digital

Tabla 45

Costo de ventas

COSTO DEL SERVICIO	2017	2018	2019	2020	2021
PERSONAL	S/. 140.212	S/. 162.832	S/. 185.452	S/. 208.072	S/. 208.072

Nota. Elaboración Propia.

8.3.3 Presupuesto de gastos administrativos.

Los servicios del proyecto estarán divididos de la siguiente manera 50% para gastos administrativos y 50% para gastos de ventas. Los gastos considerados para el proyecto incluyen alquiler de oficina, gastos de capacitación al personal, servicios y mantenimiento.

Tabla 46

Gastos Administrativos

GASTOS ADMINISTRATIVOS	2017	2018	2019	2020	2021
ALQUILER	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00	12000,00
INTERNET Y TELEFONO	708,00	708,00	708,00	708,00	708,00
LUZ Y AGUA	900,00	900,00	900,00	900,00	900,00
INVESTIGACION Y DESARROLLO	7392,48	7392,51	7433,14	7871,06	8775,40
MANTENIMIENTO	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
DEPRECIACION	2619,00	3119,00	3619,00	4119,00	4119,00
AMORTIZACION	2547,68	227,00	227,00	227,00	227,00
UTILES DE ESCRITORIO	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00	1200,00
TOTAL	28567,16	26746,51	27287,14	28225,06	29129,40

Nota. Elaboración Propia.

8.3.4 Presupuesto de marketing y ventas.

El presupuesto invertido en publicidad, será a través de publicidad digital en las plataformas de Facebook y Google Adwords, también se manejará un presupuesto para publicidad impresa.

Tabla 47

Gastos de Ventas

GASTOS DE VENTAS	2017	2018	2019	2020	2021
INTERNET Y TELEFONO	708,00	708,00	708,00	708,00	708,00
PUBLICIDAD DIGITAL	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00	6000,00
MATERIAL IMPRESO	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00	2000,00
TOTAL	8708,00	8708,00	8708,00	8708,00	8708,00

Nota. Elaboración Propia.

8.3.5 Presupuesto de gastos financieros.

El proyecto no cuenta con gastos financieros por no manejar préstamos bancarios.

8.4 Presupuestos de Resultados.

8.4.1 Estado de ganancias y pérdidas proyectado.

Es un informe que muestra la rentabilidad de un empresa las ganancias y pérdidas que pretende tener un proyecto en un en un periodo de tiempo (Gitman & Zutter, 2012).

Teniendo en cuenta una proyección de mercado el estado de pérdidas y ganancias se consideró un horizonte de cinco años.

Tabla 48

Estado de pérdidas y ganancias

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS						
		1	2	3	4	5
VENTAS TOTALES		149500,00	258900,00	281700,00	312900,00	340400,00
COSTO DE VENTA		140212,00	162832,00	185452,00	208072,00	208072,00
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		9288,00	96068,00	96248,00	104828,00	132328,00
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		37275,16	35454,51	35995,14	36933,06	37837,40
GASTOS DE VENTAS		8708,00	8708,00	8708,00	8708,00	8708,00
GASTOS DE ADMINISTRACION		23400,48	23400,51	23441,14	23879,06	24783,40
DEPRECIACION		2619,00	3119,00	3619,00	4119,00	4119,00
AMORTIZACION		2547,68	227,00	227,00	227,00	227,00
UTILIDAD DE OPERACIÓN		-27987,16	60613,49	60252,86	67894,94	94490,60
GASTOS FINANCIEROS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
OTROS INGRESOS		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UAI		-27987,16	60613,49	60252,86	67894,94	94490,60
IMP RENTA	0,28	-7836,40	16971,78	16870,80	19010,58	26457,37
UTILIDAD NETA		-20150,75	43641,71	43382,06	48884,36	68033,23
RESERVAS LEGALES 5%	0,05	-1007,54	2182,09	2169,10	2444,22	3401,66
UTILIDADES A DISTRIBUIR		-19143,22	41459,63	41212,96	46440,14	64631,57

Nota. Elaboración Propia.

8.4.2 Balance proyectado.

Es el estado resumido de la actividad financiera de un proyecto en un horizonte de tiempo (Gitman & Zutter, 2012). Para el siguiente proyecto se consideró un horizonte a cinco años.

Tabla 49

Balance Proyectado.

BALANCE GENERAL PROYECTADO (ESTADO DE SITUACION FINANCIERA)						
DESCRIPCION	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
ACTIVO CORRIENTE						
CAJA Y BANCOS	38768,00	23783,93	65771,64	107999,70	156230,06	267377,29
OTROS INGRESOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	38768,00	23783,93	65771,64	107999,70	156230,06	267377,29
ACTIVO NO CORRIENTE						
MOBILIARIO Y EQUIPO	2370,00	2370,00	2370,00	2370,00	2370,00	2370,00
MAQ Y EQUIPO	23820,00	23820,00	28820,00	33820,00	38820,00	38820,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA MOBILIARIO		237,00	474,00	711,00	948,00	1185,00
DEPRECIACIÓN ACUMULADA MAQUINARIA Y EQUIPO		2382,00	5264,00	8646,00	12528,00	16410,00
TOTAL ACTIVO FIJO	26190,00	23571,00	25452,00	26833,00	27714,00	23595,00
INTANGIBLES	4590,68	4590,68	4590,68	4590,68	4590,68	4590,68
AMORTIZACION ACUMULADA		2547,68	2774,68	3001,68	3228,68	3455,68
TOTAL INTANGIBLES	4590,68	2043,00	1816,00	1589,00	1362,00	1135,00
TOTAL ACTIVO	69548,68	49397,93	93039,64	136421,70	185306,06	292107,29
PASIVO						
PASIVO CORRIENTE						
PRESTAMO CORTO PLAZO						
IMPUESTOS A LA RENTA						
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A LARGO PLAZO						
TOTAL PASIVO LARGO PLAZO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PATRIMONIO						
PATRIMONIO	69548,68	69548,68	69548,68	69548,68	69548,68	69548,68
UTILIDAD A DISTRIBUIR		-19143,22	22316,41	63529,37	109969,51	174601,08
RESERVA LEGAL		-1007,54	1174,55	3343,65	5787,87	9189,53
UTILIDAD ACUMULADA						38768,00
TOTAL PATRIMONIO	69548,68	49397,93	93039,64	136421,70	185306,06	292107,29
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	69548,68	49397,93	93039,64	136421,70	185306,06	292107,29

Nota. Elaboración Propia.

8.4.3 Flujo de caja proyectado.

Es la diferencia matemática entre los ingresos y desembolsos de efectivo en un periodo determinado de tiempo (Gitman & Zutter, 2012).

Tabla 50

Flujo de Caja Proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
INGRESOS POR VENTAS	0,00	149500,00	258900,00	281700,00	312900,00	340400,00
OTROS INGRESOS	0,00					
TOTAL INGRESOS		149500,00	258900,00	281700,00	312900,00	340400,00
EGRESOS DE EFECTIVO						
PLANILLA		140212,00	162832,00	185452,00	208072,00	208072,00
GASTOS ADMINISTRATIVOS		28567,16	26746,51	27287,14	28225,06	29129,40
GASTOS DE VENTAS		8708,00	8708,00	8708,00	8708,00	8708,00
IMPUESTO RENTA		-7836,40	16971,78	16870,80	19010,58	26457,37
TOTAL EGRESOS	0,00	169650,75	215258,29	238317,94	264015,64	272366,77
UTILIDAD NETA		-20150,75	43641,71	43382,06	48884,36	68033,23
INVERSION INICIAL	-30780,68					
CAPITAL DE TRABAJO	-38768,00					
DEPRECIACION		2619,00	3119,00	3619,00	4119,00	4119,00
AMORTIZACION		2547,68	227,00	227,00	227,00	227,00
CAPEX			5000,00	5000,00	5000,00	
DEV CAPITAL DE TRABAJO						38768,00
FLUJO DE EFECTIVO	-69548,68	-14984,07	41987,71	42228,06	48230,36	111147,23

Nota. Elaboración Propia.

Capítulo IX:

9. Evaluación Económica y Financiera

9.1 Evaluación financiera.

9.1.1 TIR.

La tasa interna de rendimiento (TIR) es la tasa de descuento que hace que el valor actual neto (VAN) sea igual a 0, si la tasa es mayor al costo de capital el proyecto se acepta (Gitman & Zutter, 2012).

$$TIRE = 34,43 \%$$

Para el siguiente proyecto el TIR fue de 34,43 % de rentabilidad por lo tanto se acepta.

9.1.2 VAN.

El valor actual neto (VAN) es un método que se utiliza para evaluar proyectos de inversión, el VAN calcula el valor del dinero actualizando los flujos proyectados. Si la tasa del VAN es mayor a cero el proyecto se acepta por lo tanto quiere indicar que el proyecto tendrá un rendimiento mayor a su costo de capital (Gitman & Zutter, 2012).

$$VAN = 58.859,64$$

El VAN del proyecto es igual a por lo tanto se acepta.

9.1.3 ROE.

El Return of Equity (ROE) mide el rendimiento de la inversión de los accionistas en el proyecto (Gitman & Zutter, 2012).

Para el proyecto en el primer año por cada 1 sol invertido los accionistas estarían perdiendo 40,79 centavos de sol.

Tabla 51

ROE Proyectado.

Ratios	2017	2018	2019	2020	2021	Formula
ROE	-40,79%	46,91%	31,80%	26,38%	23,29%	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$

Nota. Elaboración Propia.

9.1.4 Ratios.

Los ratios o análisis de razones financieras son métodos de cálculo e interpretación que miden el desempeño actual de la empresa (Gitman & Zutter, 2012).

Tabla 52

Ratios

Ratios	2017	2018	2019	2020	2021	Formula
ROE	-40,79%	46,91%	31,80%	26,38%	23,29%	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$
ROA	-40,79%	46,91%	31,80%	26,38%	23,29%	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$
Utilidad Activo	-56,66%	65,15%	44,17%	36,64%	32,35%	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Activo Total}}$
Utilidad Ventas	-18,72%	23,41%	21,39%	21,70%	27,76%	$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas Totales}}$
Margen Neto de Utilidad	-13,48%	16,86%	15,40%	15,62%	19,99%	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Totales}}$
Apalancamiento Financiero	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	$\frac{\text{Activo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$

Nota. Elaboración Propia.

9.2 Análisis de Riesgo.

El análisis de riesgo mide el grado de incertidumbre en base al rendimiento que ganará una inversión. (Gitman & Zutter, 2012).

9.2.1 Análisis de punto de equilibrio.

El punto de equilibrio es aquel punto de actividad en donde los ingresos son iguales a los costos, (Gitman & Zutter, 2012).

Tabla 53

Punto de Equilibrio

Punto de Equilibrio					
	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	149500	258900	281700	312900	340400
CF	24716	24716	24716	24716	24716
CV	147604	170225	192885	215943	216847
Costo Total	172320	194941	217601	240659	241563
Punto de Equilibrio \$		72162	78393	79764	68095
Punto de Equilibrio %	0%	28%	28%	25%	20%

Nota. Elaboración Propia.

El punto de equilibrio se consideró a partir del año dos de la operación donde se establece un promedio de 70.000 soles para igualar los ingresos y costos

9.2.2 Análisis de sensibilidad.

El análisis de sensibilidad mide el riesgo, para conocer el rendimiento que tendrá un proyecto en diferentes circunstancias para esto se calcula el VAN en diferentes escenarios para obtener diferentes resultados que ayudan al proyecto a prever diferentes resultados (Gitman & Zutter, 2012).

Para el análisis de sensibilidad se eligió la variable precio, haciendo una variación del 30%, 20% y 10% hacia arriba y hacia abajo en los precios de los paquetes ofrecidos, demostrando que el producto es un muy sensible al precio, una pequeña variación del 10% en el precio de los paquetes el VAN se vuelve negativo.

Tabla 54

Análisis de Sensibilidad de Precio

Análisis De Sensibilidad	
-30%	-197865,60
-20%	-112415,54
-10%	-26965,49
0%	58859,64
10%	143934,63
20%	229384,68
30%	314834,74

Nota. Elaboración Propia.

9.2.3 Análisis de escenarios.

Para el plan de negocios se determinó tres escenarios, se estableció el escenario pesimista, conservador y optimista respectivamente. El análisis de sensibilidad se realizó en base a la variación de precio y costo de ventas. El proyecto es muy sensible al precio una variación del 10% provocaría un van negativo los cual lo haría inviable.

Tabla 55

Análisis de Escenarios

Escenarios	Pesimista	Conservador	Optimista
Variación de precios	-10%	0%	10%
Costo de Ventas	10%	0%	-10%
VAN	-85602,59	58859,64	202571,73
TIR	-17%	34,43%	77,95%

Nota: Elaboración Propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones.

1. La conectividad a Internet de las personas en el mundo viene creciendo día a día, por lo cual las redes sociales, las páginas web y los buscadores son herramientas importantes de comunicación para los consumidores, por lo cual el marketing digital comienza a ganar mayor relevancia en las empresas en el momento de hacer negocios, posicionar la marca y ser más rentables.
2. La cantidad de personas que día a día están conectadas a Internet por medio de computadoras o celulares móviles se incrementa, generando oportunidades en especial con las generaciones más jóvenes que son las que más utilizan el medio digital.
3. El Perú está comprometido en conectar al país a través de Internet por lo cual se creó el proyecto de la Red Dorsal de Fibra Óptica que permitirá que la mayor parte de la población esté conectada a través de una computadora o un teléfono inteligente, lo que hace que la comunicación a través de estos medios sea más efectiva porque tendrá mayor alcance.
4. En el mercado de Arequipa, no existe una oferta significativa de agencias de marketing digital, donde se dediquen exclusivamente a este medio y donde se conozcan a nivel profesional el manejo de recursos como las redes sociales, los buscadores y demás herramientas.
5. La investigación cualitativa y cuantitativa reveló que las empresas de servicios como hoteles, restaurantes y agencias de turismo en la ciudad de Arequipa están interesadas en que sus negocios tengan una presencia activa en Internet y están dispuestas a

- invertir para que sus negocios sean encontrados a través de las redes sociales, buscadores y páginas web propias.
6. El estudio muestra que las empresas de servicios están interesadas sobre todo en obtener el servicio de manejo de redes sociales y página web en su mayoría y tienen un presupuesto que va de S/. 800 a S/. 1000 soles de inversión mensual.
 7. La agencia digital estará compuesta por cuatro posiciones, presenta un organigrama simple y funcional por la cantidad de operaciones en la agencia digital, el personal estará altamente calificado en sus funciones y tendrá que seguir evolucionando en un sector tan cambiante como el digital para ofrecer un servicio innovador a sus clientes.
 8. La principal estrategia de ventas serán las ventas personales, que incluirán reuniones, presentaciones a clientes y capacitaciones dirigidas al segmento de servicios, también se destinará un presupuesto a que la agencia tenga una presencia en Internet.
 9. El plan de marketing incluye una estrategia de diferenciación basada en el servicio, y la capacidad del personal para entender la relación de la empresa con el mercado y así brindar un servicio único y especializado a cada cuenta, donde el personal conoce el manejo eficiente de los recursos digitales y estará certificado por Google y Facebook, lo que permitirá que los negocios vean incrementos de rentabilidad en sus negocios y un mejor posicionamiento de su marca.
 10. La empresa de marketing digital, tendrá una inversión inicial de S/. 69.548,68 soles que provendrán de los recursos propios por parte de los accionistas, lo que hará que la agencia pueda ahorrar en costos financieros.

11. El VAN de la agencia es de S/. 58.859,64 y la TIR es del 34,43% ambos indicadores nos dan un resultado positivo, que nos permite concluir que el negocio planteado es rentable para los accionistas desde el primer año de operación.

Recomendaciones

1. Con el objetivo de mantener altos estándares en el servicio brindado se recomienda a la agencia se capacite al personal de forma constante, y se anime a la investigación de nuevas aplicaciones digitales debido a los avances que se producen e implementan con mucha velocidad en el mercado.
2. Se recomienda a los accionistas, que un porcentaje de las utilidades mayor o igual al 30% se utilice en reinvertir en la empresa, sobre todo en equipos que sirvan para la creación de piezas creativas la demanda del cliente.
3. Se recomienda llevar un inventario virtual de los trabajos realizados desde el inicio de las operaciones, con el fin de tener un marco histórico para el cliente en caso lo necesite, y a la vez para guardar archivos para la propia agencia, además de tener un almacenamiento virtual en la nube o un servidor físico.
4. Se recomienda para mejorar y hacer mejor el proceso de ventas, tener un modelo probado para las presentaciones de ventas personales, y capacitación en el mismo con el fin de que sirva para todos los empleados de la agencia, en caso de cualquier emergencia.
5. Se recomienda analizar nuevas empresas de servicios en otras ciudades, en el corto plazo con el fin de localizar nuevas oportunidades que permitan crecer y hacer más rentable y conocida a la agencia.
6. Debido a la importancia de ganar una buena reputación en la ciudad, se recomienda tener alianzas estratégicas con universidades, o agencias de Lima para conseguir un mejor posicionamiento en los primeros años.

7. Se recomienda hacer un plan estratégico anual, con el fin de planificar mejor los recursos de la agencia, involucrar más al personal y lograr un trabajo profesional que asegure el crecimiento de la compañía.

Índice de Figuras.

<i>Figura 1.</i> Distribución de la audiencia de internet a nivel global.....	14
<i>Figura 2.</i> Top 20 categorías de sitios mas visitadas por las personas en el Perú.	17
<i>Figura 3.</i> Minutos de consumo de video inclinado hacia los jóvenes	18
<i>Figura 4.</i> Crecimiento del sector servicios prestados a empresas	19
<i>Figura 5.</i> Inversiones publicitarias a nivel nacional.	26
<i>Figura 6.</i> Redes sociales más usadas en el Perú.....	33
<i>Figura 7.</i> Principales tipos de e-commerce.....	37
<i>Figura 8.</i> Porcentaje de presupuesto aplicado al marketing digital.....	38
<i>Figura 9.</i> Presupuesto destinado a marketing digital.....	39
<i>Figura 10.</i> Uso de herramientas digitales por las empresas.....	39
<i>Figura 11.</i> Resultados de rentabilidad en empresas que usaron herramientas de marketing digital.....	40
<i>Figura 12.</i> " Cinco fuerzas de Porter"	41
<i>Figura 13.</i> Participación del mercado de agencias de marketing digital en Arequipa.....	58
<i>Figura 14.</i> Penetración de Internet en el Perú.	60
<i>Figura 15.</i> Crecimiento del producto bruto interno peruano del 2004 al 2016.	63
<i>Figura 16.</i> Evolución de usuarios de teléfonos móviles en el mundo para el año 2020	
Penetración de Internet en el Perú..	68
<i>Figura 17.</i> Porcentaje de usuarios móvil, banda ancha fija y smartphones en Perú en 2015 al 2019.....	70
<i>Figura 18.</i> Porcentaje de hoteles, restaurantes y agencias de viaje.	90
<i>Figura 19.</i> Porcentaje según género.....	91

<i>Figura 20. Porcentaje de según distrito..</i>	92
<i>Figura 21. Rango de edades.</i>	93
<i>Figura 22. Porcentaje de empresa que utilizan página web o cuenta en Facebook.</i>	94
<i>Figura 23. Porcentaje de tipo de marketing utilizado.</i>	95
<i>Figura 24. Servicios digitales que serían contratados.</i>	95
<i>Figura 25. Diseño web + Gestión de redes sociales.</i>	96
<i>Figura 26. Gestión de redes sociales + Posicionamiento web.</i>	97
<i>Figura 27. Diseño web + Diseño de aplicativos móviles</i>	98
<i>Figura 28. Diseño web + Gestión de redes sociales</i>	99
<i>Figura 29. Diseño web + Asesoramiento comercio electrónico.</i>	99
<i>Figura 30. Redes sociales más utilizados</i>	100
<i>Figura 31. Tipo de asesoría</i>	101
<i>Figura 32. Freelancer o Agencia de marketing.</i>	102
<i>Figura 33. Calificación del servicio.</i>	103
<i>Figura 34. Frecuencia con la que contratarían el servicio.</i>	103
<i>Figura 35. Intención de pago.</i>	104
<i>Figura 36. Nivel de importancia.</i>	105
<i>Figura 37. Porcentaje de empresas que contratarían el servicio de marketing digital.</i>	105
<i>Figura 38. Diagrama de flujo proceso de venta.</i>	123
<i>Figura 39. Diagrama de flujo proceso de venta.</i>	124
<i>Figura 39. Diagrama de flujo proceso de venta.</i>	125
<i>Figura 41. Lay Out.</i>	127
<i>Figura 42. Distribución de Maquinaria y Equipo</i>	128

<i>Figura 43. Macrolocalizacion del proyecto.</i>	<i>133</i>
<i>Figura 44. “Proceso de elaboración y ejecución de una estrategia”</i>	<i>141</i>
<i>Figura 45. Organigrama.....</i>	<i>147</i>
<i>Figura 46. Ciclo de vida del Producto</i>	<i>159</i>
<i>Figura 47. Calendario de publicaciones.</i>	<i>165</i>

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de segmentación agencias de medios	28
Tabla 2 Empresas de marketing digital en Lima	29
Tabla 3 Empresas de marketing digital en Lima	30
Tabla 4 Empresas de marketing digital en Arequipa	31
Tabla 5 Matriz de atraktividad – poder de negociación con proveedores.....	43
Tabla 6 Matriz de atraktividad – poder de negociación de los clientes	45
Tabla 7 Matriz de atraktividad – rivalidad entre competidores	48
Tabla 8 Matriz de atraktividad – amenaza de entrada de nuevos competidores.....	50
Tabla 9 Matriz de atraktividad – amenaza de entrada de productos sustitutos	53
Tabla 10 Competidores Directos	55
Tabla 11 Competidores indirectos – Agencias de marketing tradicional Arequipa	56
Tabla 12 Competidores Indirectos Lima	57
Tabla 13 Matriz de perfil competitivo	59
Tabla 14 Matriz de segmentación	78
Tabla 15 Guía de Entrevista Expertos.....	81
Tabla 16 Guía de Entrevista Directores	82
Tabla 17 Ficha Técnica	89
Tabla 18 Incremento de ventas proyectado.....	114
Tabla 19 Proyección de Ventas Mensual Año 1.....	115
Tabla 20 Proyección de Ventas Mensual Año 2	116
Tabla 21 Proyección de Ventas Mensual Año 3.....	117
Tabla 22 Proyección de Ventas Mensual Año 4.....	118

Tabla 23 Proyección de Ventas Mensual Año 5	119
Tabla 24 Selección de equipamiento.	126
Tabla 25 Mobiliario de Oficina	127
Tabla 26 Software de Diseño	131
Tabla 27 Régimen Laboral	138
Tabla 28 Factores de localización óptima	139
Tabla 29 Matriz EFI	145
Tabla 30 Costo laboral del proyecto de la agencia de marketing digital bajo el régimen de la pequeña empresa (Mensual /soles.)	154
Tabla 31 Briefing	161
Tabla 32 Intangibles	175
Tabla 33 Inversión en Equipos	176
Tabla 34 Inversión en Mobiliario	176
Tabla 35 Flujo de Déficit Acumulado.....	178
Tabla 36 Flujo de Costo del Proyecto.....	179
Tabla 37 Inversiones futuras.....	179
Tabla 38 Estructura de Endeudamiento.	180
Tabla 39 Pronostico de ventas mensual Año 1.....	184
Tabla 40 Pronostico de ventas mensual Año 2.....	185
Tabla 41 Pronostico de ventas mensual Año 3.....	186
Tabla 42 Pronostico de ventas mensual Año 4	187
Tabla 43 Pronostico de ventas mensual Año 5.....	188
Tabla 44 Pronostico de ventas anual.....	189

Tabla 45 Costo de ventas.....	189
Tabla 46 Gastos Administrativos.....	190
Tabla 47 Gastos de Ventas	190
Tabla 48 Estado de pérdidas y ganancias.....	191
Tabla 49 Balance Proyectado.	192
Tabla 50 Flujo de Caja Proyectado.....	193
Tabla 51 ROE Proyectado	195
Tabla 52 Ratios	195
Tabla 53 Punto de Equilibrio.....	196
Tabla 54 Análisis de Sensibilidad de Precio	197
Tabla 55 Análisis de escenarios	198

Anexos

Anexos 1

Guía de Entrevista	
Día: 24/06/1982	Hora: 8:00 am
Lugar: Arequipa	Entrevistado: Ana Gómez Burns

Tema: Desarrollo del Marketing Digital en el Perú y Arequipa

Pregunta 1: ¿Qué tan avanzado está nuestro país en el manejo de las herramientas digitales con el resto? ¿Que podríamos aprovechar para nuestra realidad?

En Lima hay bastante avance, se pueden ver empresas que ya han integrado la parte tradicional con la digital y que asigna gran parte de su presupuesto a lo que es el marketing digital, ya se asignan casi un 50% a la parte digital dependiendo del rubro, se ven estrategias bastante interesantes como el Banco Continental y Everlast con marketing digital, se ven buenas estrategias actualmente en el país. Aprovechar que hay profesionales de marketing digital y podrían crear nuevos planes para llegar este nuevo tipo de consumidor que ahora está en plataformas virtuales ya no está viendo televisión, escuchando radio, o leyendo un periódico, hay que aprovechar que el nuevo consumidor está conectado y aprovechar la oportunidad porque es en tiempo real.

Pregunta 2: ¿Cómo ve el panorama del marketing digital en Arequipa?

Bueno ese está bastante triste, no se ha avanzado mucho, la mayoría de empresas trabajan con Freelancer, hay una sola empresa que trabaja formalmente las redes sociales, algunas empresas grandes como Cervesur o la ibérica trabajan con agencias de marketing digital de Lima, la mayoría de empresas en Arequipa no le da la importancia a lo que es el marketing digital, creen que el consumidor Arequipeño es muy tradicional y que no necesitan de las redes sociales, ahí si estamos un poco estancados en ese aspecto.

Pregunta 3: ¿Qué oportunidades nos trae el marketing digital en los negocios?

Muchísimos, la oportunidad en el momento, conocer más al cliente, saber cuáles son sus gustos, se puede hacer una investigación mucho más detallada del consumidor y saber cuáles son sus intereses, a donde sale, podrías tener estrategias dirigidas a consumidores específicos, entonces habría que aprovechar esta situación para atender de una manera más acertada al consumidor

Pregunta 4: ¿Las redes sociales es lo más adecuado para los pequeños negocios?

Para mi si, por que no se requiere mucha inversión para armar un plan de marketing digital, existen herramientas gratuitas de investigación como google Trends, google Analytics donde uno puede ver la tendencias o estadísticas, Facebook o Twitter me dan insights o luces para ver que es que busca o le interesa al cliente, son herramientas gratuitas que la micro y pequeña empresa pueden usar para mejorar su negocio, no tendrían que pagar una gran cantidad de dinero para una investigación de mercado donde tendremos que entrevistar por ejemplo a 400 personas que es una muestra regular, entonces se podrían aprovechar estas herramientas gratuitas y armar un plan más adecuado para el consumidor.

Pregunta 5: ¿Cuál es su opinión del E-commerce y si se puede adaptar a todos los negocios?

Todavía es un poco lento, pero hay empresas como Saga y Sodimac que lo manejan bastante bien, son paginas rápidas donde uno puede recibir un producto, buena, de calidad, a tiempo, a un precio justo, pero aún no se aprovecha del todo son muy pocas las empresas que están aprovechando el e-commerce. En realidad el e-commerce no es para todos en mi opinión, hay algunos que podrían manejar más catálogos simplemente, catálogos virtuales, el e-commerce es más para una empresa que tiene una cartera de productos amplia. En Arequipa aun el e-commerce no es un muy explotado el único que maneja e-commerce es Estilos, la página es lenta, se cuelga, es una mala experiencia de usuario, dentro del marketing digital la experiencia de usuario debe ser buena, si la página se demora más de un minuto el usuario cambia de página, la experiencia comprando en esta página es muy mala, en una microempresa de hay que analizar cuál es el público objetivo de esta empresa si tiene acceso a smartphone, hay micro y pequeñas empresas que si lo usan pero es porque su consumidor esta digitalizado.

Pregunta 6: ¿Qué herramientas le parece fundamentales para que una empresa tenga presencia en Internet?

Depende del segmento, si es gente que trabaja en el mercado tendrían que ser paginas o plataformas que se vean en el smartphone, porque no tiene una desktop tendrían que ser plataformas tipo Facebook para que puedan revisar y puedan tener presencia de marca, si hablamos de una persona de negocios la mejor herramienta seria tener un blog o tener una publicidad en una revista o en periódico digital que lo lleve a mi página web en realidad lo que toda empresa debe tener es una página web es como tu casa es como tu tienda, si alguien quiere buscar acerca de tus productos, acerca de tu ubicación, como te encuentro como te contacto todo debe estar en la página web, es lo básico es lo mínimo que debe tener para tener visibilidad sino tienes página web por ahí es donde se debe de empezar y de ahí ya se empieza a manejar como un entorno, si es que vas a necesitar otro tipo de plataformas, por ejemplo Twitter no se utiliza en Arequipa, Facebook si, algunos empresarios entran a LinkedIn, los jóvenes entran al Snapchat esa es una nueva plataforma que se podría estar empleando hay que analizar mucho al público objetivo, donde esta y que herramientas utiliza para conectarse, hasta que tipo de plan tienen en su celular, por no todos se pueden conectar todo el día, algunos tienen que tener acceso al wifi, todas esas cosas se tiene que hacer en un previa investigación antes de trabajar tu plan de marketing digital

Pregunta 7: ¿Cuál es la relación de las páginas web con las redes sociales? ¿Se integra o es competencia?

No, son competencia, se integran y ese es un error que muchos cometen, algunos dicen mejor abro una página de Facebook en lugar de una página web eso es un error, así como Hi5 tuvo éxito en un momento y desapareció en algún momento puede ocurrir que desaparezca Facebook, y te quedas son todos esos seguidores que tenías y has invertido una gran cantidad de dinero en Facebook, el ecosistema digital te tiene que llevar a tu casa al home que es tu página web, entonces tú debes utilizar Facebook para decir esta es la noticia incompleta pones un enlace que te lleve a la web, el objetivo es que tengas más ingresos a tu web no a tu herramienta o plataforma de red social.

Pregunta 8: ¿Según su experiencia que tipos de empresa son las que más demandan servicios de MKT Digital en Arequipa?

Me parece que restaurantes y peluquerías son las que más están trabajando y también fiestas infantiles, pero no trabajan una estrategia de marketing digital sino tácticas aisladas sino una visión, sin una estrategia real, simplemente pagan entre 200 y 400 soles a alguien que maneje Facebook no necesariamente es un community manager que tenga conocimiento y esta persona se encarga de hacerle un diseño y lanzarlo por su página pero sin ninguna visión clara para que lo están haciendo, simplemente dicen quiero que venga más gente lanzan la promoción, pero al final puede tener resultado esa promoción específica pero no sabe a qué está apuntado no hay un plan de marketing digital que esté alineado al negocio. Ahora cada vez el posicionamiento orgánico es más difícil cada vez más Facebook por ejemplo te pone más algoritmos para que tú tengas que pagar para que tu mensaje llegue definitivamente se tiene que hacer una inversión.

Pregunta 9: ¿Existe personal capacitado en el campo digital en Arequipa? ¿Cree que estamos preparados? ¿O qué nos falta?

El universidad católica san pablo tenemos ya 3 promociones, hemos realizado el diplomado de marketing digital han egresado unas 40 personas que tienen conocimientos de marketing digital, pero de todas maneras una persona necesita practicarlo a veces tienes el conocimiento pero sino practicas es lo mismo que nada, si hay gente que conoce, pero se ve que todavía que las empresas no quieren invertir en estas personas, entonces dicen para que estudio esto si en Arequipa no quieren invertir, lo ven como algo innecesario. El promedio de ingresos más o menos un community manager debería ganar unos 800 soles solo community manager y si quieren un plan de marketing digital lo mínimo 3500 dólares lo mínimo hasta unos 8000 dependiendo de lo que quieras hacer

Pregunta 10: ¿Existe demanda de agencias de marketing digital en Arequipa?

No hay demanda, no creen que es necesario son muy tradicionales aun, y las empresas que si lo hacen buscan a empresas en lima como aquí no se practica mucho se van a lima donde expertos, contratarían una agencia si les creas la necesidad, demostrarles la importancia, trabajar estadísticas, demostrarles cuanta gente está conectada a redes sociales, cuanto tiempo está en redes sociales, cuanto sería su ROI si es que invirtieran en redes sociales, si ellos podrían visualizar el retorno sería un poco más atractivo.

Pregunta 11: ¿Qué servicios de marketing digital piensa usted que serían más demandados por las empresas al momento de contratar una agencia de marketing digital?

Como estamos empezando un community manager, alguien que te diseñe y te trabaje una página web amigable, en responsive para que se pueda ver en dispositivos móviles, es lo más básico ahora.

Anexos 2

Guía de Entrevista	
Día: 28/06/2016	Hora: 4:00 pm
Lugar: Arequipa	Entrevistado: Yuri Macedo
Tema: Desarrollo del Marketing Digital en el Perú y Arequipa	

Pregunta 1: ¿Qué tan avanzado está nuestro país en el manejo de las herramientas digitales con el resto? ¿Que podríamos aprovechar para nuestra realidad?

En Perú recién estamos empezando a utilizar mayor cantidad de herramientas digitales por ejemplo, se está orientando más el tema de la decisiones, de incluir toda la información que te brindan las herramientas digitales con los decisiones de negocio, integrar los datos de tu analítica digital y publicidad digital con CRM o los CRP de las empresas, creo que vamos por buen camino. Actualmente en Latinoamérica el 60% de usuarios ya hacen transacciones a través de Internet, es un indicador clave para saber cuánto más podemos alcanzar y también que la gente cada vez más se encuentra conectada a través de dispositivos móviles, aquí el nivel de penetración es mayor que una desktop o una tablet, estamos en un buen camino, estamos madurando. La ley Marco de Uso de Red Ancha Transversal donde las personas que viven en la sierra sur y sierra norte van a poder tener acceso a una conexión de internet de calidad, se va poder ampliar el espectro ya estas personas van a poder estar conectadas a internet y habrá mayores oportunidades para poder enriquecer contenidos, por ejemplo si antes podías mandar un correo electrónico, tenías que limitarte a redactar un texto simple para que la carga sea rápida ahora se puede agregar GIFS, incluir mayor cantidad de imágenes, estas políticas nacionales ayudan a que las personas estén más conectadas a internet y eso hace que las empresas dirijan más sus redes de comunicación hacia lo digital.

Pregunta 2: ¿Cómo ve el panorama del marketing digital en Arequipa?

Si, Lima recién está en 50% Arequipa recién está comenzando, las empresas cada más utilizan estrategias de marketing digital, cada más los montos de inversión de la publicidad tradicional se ven desviados a la publicidad digital, pero lo que falta más es el tema de especialización, por ejemplo en Lima uno encuentra especialistas de analítica digital cosa que hay muy pocos aquí en Arequipa o especialistas en SEO las consultorías son escasas y también los clientes no entienden que este trabajo es medianos plazo, y las agencias que hay brindan un servicio aun de bajo nivel

Pregunta 3: ¿Qué oportunidades nos trae el marketing digital en los negocios?

Te permite estar más cerca de los clientes, es un medio sociales más directo, no solo hablamos de redes sociales sino también del email marketing, cada más los negocios crean un fan page o una página web para estar más cerca de sus clientes, antes sino estabas a en las páginas amarillas no existías en el mundo de los negocios negocio, ahora si no estás en internet tampoco existes, ahora más la gente se orienta más a realizar búsquedas para solucionar sus problemas y utiliza los navegadores o redes sociales.

Pregunta 4: ¿Las redes sociales es lo más adecuado para los pequeños negocios?

Cada vez más los usuarios se están desligando de la red social básica que era para compartir tu vida sino para buscar información, por ejemplo un segmento de los jóvenes al ver que por ejemplo su familia y demás se encuentran en Facebook prefieren ir a otra plataforma como Snapchat que es una red más privada, por esa razón al momento de realizar una estrategia hay que segmentar bien tu público objetivo y saber en que medio social tendrá más impacto, actualmente también existe mayor contenido especializado en los fan page de empresas o pórtales de noticias, entonces por ejemplo Facebook se está volviendo más un de red información que de interacción y este público que busca este tipo de interacción está migrando a otras redes sociales, como Snapchat, Instagram, Vine o Twitter, pero el uso de Twitter es muy bajo, y Google plus más bien sirve como una herramienta para posicionarte en el buscador de Google te da más puntos.

Pregunta 5: ¿Cuál es su opinión del E-commerce y si se puede adaptar a todos los negocios?

Está en crecimiento, cada vez vemos más empresas retail o empresas que solo vendían offline que ahora ya están implementando su web e-commerce, poco a poco también los pequeños negocios venden a través de Facebook o OLX la gente cada vez confía más en los métodos de pago para la compra de sus productos, ahora hay más opciones de pago antes solo te tenía a visa, ahora existen la opción de pago efectivo o contra entrega o través de PayPal, ahora las empresas peruanas pueden cobrar dinero por este sistema en Interbank.

El e-commerce más se adapta para venta de productos que de servicios, el e-commerce no necesariamente debes tener una pasarela de pagos, hay desde que generas una transacción un negocio a través de medios digitales a través de tu web y lo llevas a la tienda offline y la más especializada que tiene una pasarela de pagos y toda la transacción se genera on line.

Pregunta 6: ¿Qué herramientas le parece fundamentales para que una empresa tenga presencia en Internet?

En primer lugar una página web, debe ser el centro de tus decisiones digitales, porque puede ser que en algún momento las políticas de Facebook o Twitter cambien y te quedas con tu información al aire, en cambio si tu manejas tu propia información la gente va seguir visitando tu web, la generación de contenido es un activo esencial para la presencia de una empresa en Internet, las redes sociales con un complemento y más que todo para tu comunicación digital.

Pregunta 7: ¿Cuál es la relación de las páginas web con las redes sociales? ¿Se integra o es competencia?

Se integran, lo que te permiten es humanizar tu marca y tener un contacto más directo con tu público y la web es el bloque de información lo cual da mayor peso a la marca y seguridad que una fan page de Facebook, la casa es la página web y las redes sociales tu medio de difusión, tu canal de comunicación

Pregunta 8: ¿Según su experiencia que tipos de empresa son las que más demandan servicios de MKT Digital en Arequipa?

Empresas de servicios son las que más demandan, desde restaurantes, servicios profesionales como abogados, ingeniería redes, hoteles, pocos son las grandes empresas que buscan una especialización, las grandes empresas actualmente trabajan con Lima más para un tema de posicionamiento de marca, las pequeñas empresas son las que buscan hacer negocios por internet porque es un medio más económico.

Pregunta 9: ¿Existe personal capacitado en el campo digital en Arequipa? ¿Cree que estamos preparados? ¿O qué nos falta?

En términos general sí, pero no personal especializado, no hay personal especializado en manejo de analítica o manejo de SEO para posicionar una página web, hay profesionales en diseño web y community manager más que todo.

Pregunta 10: ¿Existe demanda de agencias de marketing digital en Arequipa?

Sí, creo que sí, hay demanda, pero por experiencia de en la Universidad, son pocas agencias que logran conectarse al ritmo de trabajo de una empresa, incluso las agencias de Lima, en el caso de la universidad, nosotros tenemos un ritmo de trabajo fuerte y generamos varias actividades y diseños al día por lo menos 5 proyectos diarios, hasta ahora no hemos encontrado una agencia que calce con ese ritmo, lo que uno busca como empresa es que una agencia se involucre en el ritmo y el objetivo de la empresa considero que si es necesario pero actualmente no hay una que tenga capacidad de respuesta.

Pregunta 11: ¿Qué servicios de marketing digital piensa usted que serían más demandados por las empresas al momento de contratar una agencia de marketing digital?

Desde el más básico como community manager, pauteo digital, lo que es el SEM y SEO y desarrollo de sitios web y aplicaciones móviles y también email marketing.

Anexos 3

Guía de Entrevista	
Día: 02/07/2016	Hora: 9:00 am
Lugar: Arequipa	Entrevistado: Ronald Vizcarra
Tema: Desarrollo del Marketing Digital en el Perú y Arequipa	
Pregunta 1: ¿Qué tan avanzado está nuestro país en el manejo de las herramientas digitales con el resto? ¿Que podríamos aprovechar para nuestra realidad?	
<p>El mercado digital ha madurado bastante en los últimos años, en el Perú actualmente existen nuevos profesionales y agencias top con muchos años de experiencia reconocida y respetada, pero también han ingresado competidores extranjeros, esto obliga y motiva a cada día ser mejores en este rubro.</p>	
Pregunta 2: ¿Cómo ve el panorama del marketing digital en Arequipa?	
<p>Para mí, evolucionando poco a poco, las empresas que operan en nuestra ciudad son conscientes del poder de este nuevo medio, pero aún ven con cautela implementar este tipo de estrategia de Marketing.</p>	
Pregunta 3: ¿Qué oportunidades nos trae el marketing digital en los negocios?	
<p>El marketing digital es la aplicación de las estrategias de comunicación y comercialización llevada a cabo en los medios digitales online, esto permite aplicar nuevas herramientas y la posibilidad de mediciones reales en tiempo real de cada una de las estrategias empleadas.</p> <p>La estrategia digital debe incluir todos los espacios relevantes en donde las personas interactúen, buscando influenciar opiniones y operadores lo que llamo “gestión de voz online”, mejorar los resultados de los motores de búsqueda y analizando la información que estos medios provean para optimizar el rendimiento de las acciones tomadas. El marketing digital es el conjunto de diseño, creatividad, rentabilidad y análisis.</p>	
Pregunta 4: ¿Las redes sociales es lo más adecuado para los pequeños negocios?	
<p>Si queremos adoptar estrategias de marketing en redes sociales debemos de ser conscientes que es una herramienta de comunicación muy poderosa y de gran responsabilidad, el poder radica en la libertad que tienen las personas de evaluar y opinar sobre las empresa y/o marcas que son de su interés, pero también son primordiales para todos los negocios, ideales para los que no tienen presupuesto y para los que tienen presupuesto les sirve para lograr mejor presencia, alcance y participación en este medio logrando mejores resultados.</p>	
Pregunta 5: ¿Cuál es su opinión del E-commerce y si se puede adaptar a todos los negocios?	

En mi opinión cualquier tipo de negocio se puede adaptar al comercio electrónico, no importa si se comercializa productos o servicios, lo importante es saber qué tipo de estrategia adoptar para que nuestra plataforma virtual tenga el éxito esperado, cuando se tiene claro que expectativa tiene nuestro potencial consumidor online de nuestra negocio, cualidades como, calidad, tiempo de entrega, facilidad de pago, oferta de precio, servicio personalizado, etc. marcando una diferencia con el comercio convencional, se puede alcanzar el éxito de forma más rápida y con menor costo de ventas.

Pregunta 6: ¿Qué herramientas le parece fundamentales para que una empresa tenga presencia en Internet?

Primeramente contar con una página web corporativa, la cual debe obedecer al tipo de giro de negocio de la empresa, luego tener presencia en las principales redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, estas permiten promocionar y crear campañas publicitarias dirigidas a audiencias segmentadas para incrementar el alcance de sus contenidos y que las personas compartan y opinen con su círculo social dicho contenido.

Pregunta 7: ¿Cuál es la relación de las páginas web con las redes sociales? ¿Se integra o es competencia?

Deben de complementarse bajo una misma estrategia de marketing digital, manejando un mismo tono de comunicación, para las empresas y/o marcas la página web es una ventana de exposición en el mundo digital, lo que las marcas dicen de si y como quieren mostrarse, esto se debe de complementar con las redes sociales en donde las personas dicen y opinan acerca de las marcas, y si en este conversación se refleja correctamente el mensaje expuesto por la marca pues esta habrá logrado una excelente estrategia de marketing digital.

Pregunta 8: ¿Según su experiencia que tipos de empresa son las que más demandan servicios de MKT Digital en Arequipa?

En general veo un interés muy alto por parte de pequeñas empresas que buscan implementar estrategias de comunicación basadas en Marketing Digital, empresas relacionadas al comercio, el sector retail es el primer interesado en implementar estrategias que le permitan posicionarse en las plataformas virtuales online.

Pregunta 9: ¿Existe personal capacitado en el campo digital en Arequipa? ¿Cree que estamos preparados? ¿O qué nos falta?

El mercado digital ha madurado bastante en los últimos años, en el Perú actualmente existen nuevos profesionales y agencias top, con muchos años de experiencia, las cuales son muy reconocidas y respetadas, pero también han ingresado competidores extranjeros, esto obliga y motiva a cada día ser mejores en este rubro.

Pregunta 10: ¿Existe demanda de agencias de marketing digital en Arequipa?

Actualmente el mercado de publicidad online en el Perú aún es pequeño, pero existen muchos anunciantes interesados en construir una imagen y aumentar su valor de marca apoyándose en este medio alternativo.

Las personas se están moviendo rápidamente a espacios digitales y llegaremos a un punto donde la exposición de publicidad en medios digitales va a superar a las pautas publicitarias en TV, esto ya es un hecho.

Pregunta 11: ¿Qué servicios de marketing digital piensa usted que serían más demandados por las empresas al momento de contratar una agencia de marketing digital?

Consultoría Integral en Marketing Digital, donde se desarrolle un Plan de Marketing Digital, el cual le dé lineamientos macro y micro a una empresa que desea tener una exitosa presencia en este medio.

Campañas Digitales para lanzamiento de productos y/o servicios, así como campañas de fidelización, captación de base datos, aumento de fans en redes sociales, prospección, ventas, etc. Desarrollo de Sitios Web, tener una correcta presencia en digital es básico.

Estrategias en Redes Sociales, más que ganar fans y tener muchas interacciones, es ofrecer una correcta estrategia para generar awareness, engagement e influir en las decisiones de compra, ofreciendo un retorno de inversión. Comercio Electrónico, desarrollo y puesta en línea de una tienda virtual.

Inversión en Medios Digitales, definir correctamente el presupuesto y sacarle el mayor jugo posible.

Aplicaciones para Móviles, que es el boom este año, no solo son interactivas y de gran utilidad, sirven además para tener una mayor presencia dentro de nuestro público objetivo. Imagen Corporativa, en el Perú existen muchas empresas nuevas o empresas con muchos años en el mercado, por eso siempre es bueno ingresar a competir con una correcta imagen de marca, así como hacer una modernización a la actual.

Anexos 4

Guía de Entrevista	
Día: 25/06/2016	Hora: 8:00 pm
Lugar: Arequipa	Entrevistado: Gerente Google
Tema: Desarrollo del Marketing Digital en el Perú y Arequipa	
Pregunta 1: ¿Qué tan avanzado está nuestro país en el manejo de las herramientas digitales con el resto? ¿Que podríamos aprovechar para nuestra realidad?	
<p>El Perú es un país que está creciendo en Internet, cada vez más empresas las puedes encontrar en la red, con variedad de presupuestos, puedes publicitar tu negocio con un dólar al día, y Perú está avanzando más rápido que muchos de sus países vecinos. Sin embargo hay herramientas útiles que aún no han sido implementadas y que podrían servir mucho, como la aplicación que permite saber en tiempo real los stocks que hay de diferentes artículos en una tienda, así el cliente sabrá donde puede dirigirse sin perder tiempo en una tienda que no tiene el producto.</p>	
Pregunta 2: ¿Cómo ve el panorama del marketing digital en Arequipa?	
<p>Creo que el marketing digital en Arequipa está en crecimiento, es un mercado pequeño a diferencia de Lima y por lo que se aquí la gente es muy tradicional, pero creo que poco a poco ira creciendo más y más sobre todo por cada vez más las personas en Perú tienen acceso a un smartphone.</p>	
Pregunta 3: ¿Qué oportunidades nos trae el marketing digital en los negocios?	
<p>Es importante que las empresas conecten con las personas, en google se desarrolló el concepto del micro momentos donde las personas pasan por un proceso que va desde la búsqueda de información hasta la compra, los cuales tienen que ser aprovechados por las empresas. Ahora Internet con plataformas como google y las redes sociales son vitales para la forma de relacionarse de las personas.</p>	
Pregunta 4: ¿Las redes sociales es lo más adecuado para los pequeños negocios?	
<p>Pienso que son vitales para hacer negocios cada vez más las empresas migran y tienen un espacio en Internet, todos los negocios quieren tener presencia en las redes sociales para interactuar con sus clientes de forma más directa.</p>	
Pregunta 5: ¿Cuál es su opinión del E-commerce y si se puede adaptar a todos los negocios?	
<p>Estas plataformas son las que deben tener los negocios, pero hay que revisar la distribución puesto que va ligada y se tiene cumplir con las entregas y los plazos.</p>	
Pregunta 6: ¿Qué herramientas le parece fundamentales para que una empresa tenga presencia en Internet?	
<p>Google Adwords, las redes sociales de la empresa, que tenga una página amigable y sea compatible con el móvil para que pueda acceder al contenido de forma fácil.</p>	

Pregunta 7: ¿Cuál es la relación de las páginas web con las redes sociales? ¿Se integra o es competencia?

Todo se integra. Igual que las redes sociales con google, para la empresa lo más importante será la plataforma que consiga más clientes a menor costo.

Pregunta 8: ¿Según su experiencia que tipos de empresa son las que más demandan servicios de MKT Digital en Arequipa?

Hay muchos restaurantes que tienen mucho movimiento en Internet y cadenas de hoteles que han desarrollado de una manera excelente su web, el manejo de Adwords y las redes sociales.

Pregunta 9: ¿Existe personal capacitado en el campo digital en Arequipa? ¿Cree que estamos preparados? ¿O qué nos falta?

En Perú hace falta personal que tenga conocimiento de cómo usar las herramientas digitales, y esos conocimientos te pueden llevar a trabajar para cualquier país, por lo cual ahí existe una oportunidad para muchas personas, cada vez se solicita más personas con conocimiento en manejo de google Analytics, Adwords y manejo de redes sociales.

Pregunta 10: ¿Existe demanda de agencias de marketing digital en Arequipa?

Yo creo que sí, pero más las grandes empresas que recurren a agencias en Lima para hacer sus campañas, como no hay aquí se van hacia Lima.

Pregunta 11: ¿Qué servicios de marketing digital piensa usted que serían más demandados por las empresas al momento de contratar una agencia de marketing digital?

La creación de web amigables en desktop, también un diseño amigable en mobile, la experiencia en el campo digital, todo lo que respecta al manejo de Adwords, google Analytics, publicidad en redes sociales y los resultados que dan son indicadores para contratar estos servicios en marketing digital.

Anexos 5

Guía de Entrevista	
Día: 05/07/2016	Hora: 7:00 pm
Lugar: Arequipa	Entrevistado: Gonzalo Loaiza
Tema: Desarrollo del Marketing Digital en el Perú y Arequipa	
Pregunta 1: ¿Qué tan avanzado está nuestro país en el manejo de las herramientas digitales con el resto? ¿Qué podríamos aprovechar para nuestra realidad?	
Hay buenas iniciativas de proyectos, falta difusión para que sean más conocidos. Falta un canal apropiado para la difusión de las herramientas digitales en Perú. Actualmente las empresas grandes de telefonía son aquellas que más utilizan este medio para hacer su publicidad, pero aún tenemos mucho que trabajar y explotar, sobre todo en las pequeñas empresas ya que es un medio barato.	
Pregunta 2: ¿Cómo ve el panorama del marketing digital en Arequipa?	
Con futuro supongo, pero aún funciona muy bien el boca a boca en Arequipa, ya que este ofrece una interacción real con una persona tangible, del cual podemos obtener una retroalimentación más completa. La cual generará en nosotros mayor curiosidad por ese producto/servicio a adquirir o probar. Pero siempre el factor fundamental es la estrategia del mensaje en sí.	
Pregunta 3: ¿Qué oportunidades nos trae el marketing digital en los negocios?	
Ninguna oportunidad nueva que no nos brinde el marketing tradicional es más bien un complemento. Ambos tienen la misma función solo que ejecutan en medios de comunicación diferentes. Es el mismo tiempo/esfuerzo es que él se utiliza para elaborar las estrategias de ventas necesarias y acertada no importa el medio que se use.	
Pregunta 4: ¿Las redes sociales es lo más adecuado para los pequeños negocios?	
Sí, por supuesto es un medio que abarca un amplio segmento y hay redes sociales para diferentes tipos de estrategia y sobre todo es un medio que está al alcance de todos, es barato. Los negocios van a aprovechar siempre la oportunidad de hacer un buen negocio. Es tendencia seguir apostando por las tendencias, las cuales son ahora las redes sociales. Todo negocio debe tener una página web y la red social debe ser el medio para llegar a la misma, estas redes sociales pueden desaparecer y al final la empresa puede quedarse sin seguidores que le costó conseguir.	
Pregunta 5: ¿Cuál es su opinión del E-commerce y si se puede adaptar a todos los negocios?	
El comercio electrónico es algo que cada vez tiene más aceptación, no estamos al nivel de otros países de la región como Brasil o Argentina pero creo que vamos creciendo de a pocos, las personas cada vez tienen más confianza de hacer sus compras a través de internet por que los precios son más baratos que comprarlos en un tienda física además que un gran porcentaje de peruanos ya se encuentra bancarizado. Yo creo que si se puede adaptar a cualquier tipo de negocio, para esto la página web debe estar muy bien optimizada y sobre todo en responsive para que la compra se pueda realizar sin complicaciones, y en cliente regresa muchas veces más, en este caso como te decía anteriormente se puede usar la red social para promocionar tu catálogo y llevarlo a la página web para terminar la venta.	
Pregunta 6: ¿Qué herramientas le parece fundamentales para que una empresa tenga presencia en Internet?	

Para comenzar un página web que puede ser simple pero funcional, tener un blog de la empresa y crear contenido con las tendencias de nuestro mercado objetivo para tener un público cautivo y participativo y trabajar con la red social que más se adapte al negocio, si mi público es menor de edad podría usar Snapchat o Instagram, más que Facebook por ejemplo

Pregunta 7: ¿Cuál es la relación de las páginas web con las redes sociales? ¿Se integra o es competencia?

Se integran no son competencia, es un error solo tener una red social para llegar a tu público objetivo, es muy informal, la web es la representación virtual de tu tienda u oficina.

Pregunta 8: ¿Según su experiencia que tipos de empresa son las que más demandan servicios de MKT Digital en Arequipa?

Actualmente pienso que bares y discotecas, peluquerías, restaurantes y agencias de viaje que ahora tiene que lidiar más que nunca con las aplicaciones de viaje como expedia o kayak que ofrecen lo mismo sin tener que depender de nadie.

Pregunta 9: ¿Existe personal capacitado en el campo digital en Arequipa? ¿Cree que estamos preparados? ¿O qué nos falta?

Aun es un empírico, muchos diseñadores gráficos por tener la habilidad de hacer diseños piensan que pueden hacer las veces de community manager y eso no es así, un community manager debe saber o tener conocimiento, pero también debe tener otras habilidades y sobre todo prepararse, yo estudio hace poco un especialización en España y es todo un mundo diferente al marketing tradicional, ahora hay cursos en Arequipa, como en la universidad San Pablo que te permiten especializarte y tener mayores conocimientos, como en todo trabajo tiene que haber una estrategia y sobre todo ser constante es un trabajo que tiene que planificar y no publicar por publicar con un bonito diseño.

Pregunta 10: ¿Existe demanda de agencias de marketing digital en Arequipa?

Es un mercado nuevo, pero también es un mercado tradicional que no se atreve a cambiar lo que actualmente viene haciendo, pero si creo que es algo que tendrá mucho mayor desarrollo y es un momento ideal ya que no hay mucha gente o empresas especializadas.

Pregunta 11: ¿Qué servicios de marketing digital piensa usted que serían más demandados por las empresas al momento de contratar una agencia de marketing digital?

Hacer páginas web, creación de contenidos, community manager, campañas de email marketing, pero sobretodo de realizar planes de social media, que combine todas las estrategias un solo paquete, que se integral y muestre resultados en papel y se demuestre que se ganó y que más se puede hacer

Anexos 6

Guía de Entrevista	
Día: 14/07/2016	Hora: 8:00 pm
Lugar: Arequipa	Entrevistado: Teresa Rubina
Tema: Desarrollo del Marketing Digital en el Perú y Arequipa	
Pregunta 1: ¿Actualmente cómo está conformado su gremio en cuanto a empresas familiares y nuevos emprendimientos?	
AHORA es una asociación que está conformada por los principales hoteles de la ciudad de Arequipa en su mayoría y algunos restaurantes y agencias de viaje.	
Pregunta 2: ¿Cómo va el crecimiento de su gremio en la ciudad de Arequipa?	
En los últimos años han aperturado muchos más hoteles y aun no podemos cubrir la demanda sobre todo en fechas claves como en el Perumin por ejemplo que los hoteles cuentan con su capacidad a tope, cada vez se abren más hoteles en su mayoría de 3 estrellas y los hoteles boutique de son un nuevo concepto.	
Pregunta 3: ¿Utiliza publicidad o promociones en su negocio?	
Si, promociones y publicidad por medio de redes sociales, utilizamos Facebook, Tripadvisor y la plataforma de booking que nos ayuda a tener mayor visibilidad en la web, y recientemente usamos publicidad en Google.	
Pregunta 4: ¿Cuáles son los medios más usados en el gremio para hacer publicidad?	
Los medios más usados son Facebook, Google, Tripadvisor que es una herramienta muy importante ya que las calificaciones las toman muy en cuenta sobre todo los turistas y también revistas especializadas en turismo	
Pregunta 5: Quién es el responsable de hacer la publicidad en su negocio?	
Actualmente nosotros contratamos a una empresa arequipeña llamada Virtual Lab, pero no estamos totalmente satisfechos con su trabajo.	
Pregunta 6: ¿Cuál es la percepción que tiene del crecimiento de Internet en un futuro cercano para hacer publicidad?	
El internet se ha vuelto indispensable para el crecimiento de un negocio mediante la publicidad, haciendo que los medios físicos como revistas guías y folletos ya no sean tan utilizados, estar en internet nos abre las puertas a potenciales clientes que antes no podíamos llegar.	
Pregunta 7: ¿En el gremio al que usted pertenece cuáles son las herramientas digitales en las que invierten?	
Mayormente se realiza publicidad en Facebook y Google. En el rubro de hotelería es muy importante contar con una página web, ya que podemos hacer ventas directas por este medio, además de usar las plataformas como Booking.	

Pregunta 8: ¿De sus clientes sabe, cuáles fueron las fuentes más importantes de información para llegar a su negocio?

Por medio de Google ya que la venta se hace a través de la página web, Facebook y recomendaciones de boca a boca. A través de Booking podemos llevar una data que ellos nos proporcionan

Pregunta 9: ¿Sabe cuántos llegaron a su negocio por medio de su web o redes sociales?

Por lo menos el 60% de pasajeros llegaron por medio de avisos en Google y por lo tanto visitas a nuestra página web.

Pregunta 10: ¿Si pudiera contratar una agencia de marketing digital qué servicios le gustaría recibir de una agencia de marketing digital?

Estadística de visita y de ventas concretadas por medio de página web y de medios virtuales así como nuevas ideas y propuestas para mejorar la publicidad del establecimiento en las redes sociales.

Pregunta 11: ¿Contaría con un presupuesto si sabe que el marketing digital puede incrementar sus ventas?

Si, actualmente nosotros contratamos a una empresa y estamos dispuestos a incrementar el valor mensual por mejoras en el récord de ventas.

Anexos 7

Guía de Entrevista	
Día: 14/07/2016	Hora: 8:00 pm
Lugar: Arequipa	Entrevistado: Sandra Zuñiga
Tema: Desarrollo del Marketing Digital en el Perú y Arequipa	
Pregunta 1: ¿Actualmente cómo está conformado su gremio en cuanto a empresas familiares y nuevos emprendimientos?	
El gremio está conformado por empresas familiares, emprendedores, un cambio de giro, pero principalmente gente que quiere impulsar a su familia a través de, negocio de comida familiar, emprendimiento familiar, generalmente ya lo están dirigiendo la segunda generación.	
Pregunta 2: ¿Cómo va el crecimiento de su gremio en la ciudad de Arequipa?	
Actualmente día a día se abre un restaurante, cafetería, snack, foodtrucks, día a día crece una nueva propuesta gastronómica en todos los niveles. Todos los días alguien está generando un proyecto gastronómico	
Pregunta 3: ¿Utiliza publicidad o promociones en su negocio?	
En Qura que es nuestro nuevo restaurante enfocado a comida más saludable , utilizamos 100% Facebook se maneja semanalmente, todos los miércoles se postea una nueva oferta nuevos productos, promociones, ofertas estacionales (combos bebidas calientes, productos calóricos)	
Pregunta 4: ¿Cuáles son los medios más usados en el gremio para hacer publicidad?	
Se manejan dependiendo por sector, en la Fiera por ser un restaurante tradicional usamos publicaciones en diarios (el pueblo), publicidad boca a boca, pero en la mayoría de ocasiones medios escritos. En los Guisos Arequipeños es mixto medios escritos y redes sociales para poder abarcar clientes potenciales en el extranjero (turistas), es muy importante el uso de Tripadvisor, recién estamos ingresando.	
Del gremio en general, por la asociación agar, medios escritos; trimestralmente se publica una revista. También manejan páginas web y en un 60% usan Facebook	
Pregunta 5: Quién es el responsable de hacer la publicidad en su negocio?	
Una publicista externa, se encarga de publicidad, redes sociales, evaluar en qué medios aparecer, revisión de los artes. La toma de decisiones en publicidad la toman la publicista y la propietaria	
Pregunta 6: ¿Cuál es la percepción que tiene del crecimiento de Internet en un futuro cercano para hacer publicidad?	
Las redes sociales van a invadir todo lo que es el tema publicitario, ya que no genera tanto costo, una publicación en Facebook no te genera el costo que un medio impreso. Por otro lado el tema ecológico el gasto de papel, además internet es la mejor forma de comunicarte con los clientes de manera directa, a si generamos retroalimentación.	
Pregunta 7: ¿En el gremio al que usted pertenece cuáles son las herramientas digitales en las que invierten?	
Medios escritos, redes sociales, poca radio y televisión por el tema económico	
Pregunta 8: ¿De sus clientes sabe, cuáles fueron las fuentes más importantes de información para llegar a su negocio?	
No en un 100%, hay algunos clientes que te informan pero no son todos, a través del boca a boca o por referencias. No usamos cupones en revistas, diarios o medios impresos. Invirtieron dos veces en la pagina web de Grupon teniendo una acogida medianamente satisfactoria	

Pregunta 9: ¿Sabe cuántos llegaron a su negocio por medio de su web o redes sociales?

No al 100%, de hecho que Facebook ha sido parte del éxito que tenemos actualmente en Qura, tenemos visitas no solo de personas que viven en Arequipa sino también extranjeros que buscan comida saludable y que tiene otro estilo de vida, y nos ubicaron por Facebook.

Pregunta 10: ¿Si pudiera contratar una agencia de marketing digital qué servicios le gustaría recibir de una agencia de marketing digital?

Toda la retroalimentación de lo que espera el cliente de cómo va la empresa. Como usar la publicidad de Google.

Pregunta 11: ¿Contaría con un presupuesto si sabe que el marketing digital puede incrementar sus ventas?

Actualmente contamos con un presupuesto para publicidad, en redes sociales. Eso es fijo pero es para pagar a la publicista mas no invertimos ahora en publicidad pagada.

Anexos 8

Guía de Entrevista	
Día: 14/07/2016	Hora: 8:00 pm
Lugar: Arequipa	Entrevistado: Milagros Zuñiga
Tema: Desarrollo del Marketing Digital en el Perú y Arequipa	
Pregunta 1: ¿Actualmente cómo está conformado su gremio en cuanto a empresas familiares y nuevos emprendimientos?	
El gremio actualmente está conformado por empresas familiares y la mayoría viene de generación en generación, ya que la comida aquí en Arequipa es tradicional de picantería y está muy arraigado algunos han crecido más por el conocimiento de la segunda y tercera generación, yo calculo que la mayoría está en la segunda generación, en un promedio de edades de 30 a 50 años tanto empresas familiares como emprendedores.	
Pregunta 2: ¿Cómo va el crecimiento de su gremio en la ciudad de Arequipa?	
Creo que es un boom de por si la gastronomía en el Perú y Arequipa se distingue por su comida, al arequipeño le gusta comer, le gusta comer rico, le gusta disfrutar de su comida, y por eso el gremio está creciendo cada vez mas con diferentes tipos de restaurantes, tradicionales y con nuevos conceptos, mejorando el servicio, modernizando su local, usando más la tecnología.	
Pregunta 3: ¿Utiliza publicidad o promociones en su negocio?	
Si ,usamos principalmente Facebook, notas de prensa, publicidad escrita y rara vez publicidad en radio y televisión por alguna campaña específica porque es más costoso ‘y no puedes medir a cuanta gente llego , en cambio Facebook todo el mundo tiene su celular smart , es más dinámico , más rápido y tienes la posibilidad de llegar a más gente	
Pregunta 4: ¿Cuáles son los medios más usados en el gremio para hacer publicidad?	
Usan más el medio escrito porque aún es mercado tradicional, en menor proporción las redes sociales. Depende del tipo de negocio, como está innovando, como conoce su cliente, en nuestro caso en Qura, nuestro cliente es muy informado y le gusta saber acerca de que es lo que está ocurriendo en el mundo, nuevas tendencias, se preocupa por su salud, por el tipo de comida y los más adecuado es hacerlos por Facebook	
Pregunta 5: ¿Quién es el responsable de hacer la publicidad en su negocio?	
Tenemos una persona encargada, que esta maneja nuestra red social y sobre todo para que nuestros clientes tengan una respuesta inmediata y no se sientan ignorados y más bien escuchados, es como si vinieran a mi local y yo no los atendiera, es lo mismo. Y si tenemos clientes que vienen y nos dicen vi tal promoción en Facebook, no sé cuántos vendrán exactamente, pero es un medio efectivo. Y en el gremio son pocos los que tienen a una persona encargada y que lo haga profesionalmente	
Pregunta 6: ¿Cuál es la percepción que tiene del crecimiento de Internet en un futuro cercano para hacer publicidad?	
La publicidad es muy importante para este medio, la tecnología está cada vez ms alcance de del público y todo estamos involucrados en Facebook directa o indirectamente, yo creo que es altamente efectiva, sobre todo con el tema de turismo tenemos que tener presencia en Google , Facebook, Tripadvisor, todo eso, el turista busca en esta plataformas, busca las recomendaciones y opiniones de este local, donde lo ubico, etc. Todo es Internet ahora.	
Pregunta 7: ¿En el gremio al que usted pertenece cuáles son las herramientas digitales en las que invierten?	
Usan Facebook, muy pocos Twitter y casi ninguno Instagram y los que usan Facebook son pocos los	

que le dan esa alimentación constante, que ven su publicidad, ves que solo publican cuando lo aperturan, no son constantes, ves noticias de hace tres meses, nosotros si nos ha dado resultado.

Pregunta 8: ¿De sus clientes sabe, cuáles fueron las fuentes más importantes de información para llegar a su negocio?

Si, Facebook es la principal fuente, y el boca a boca, la recomendación de nuestros clientes, las redes sociales son más tangibles por el número de likes podemos medir a cuanta gente llego y por las estadísticas de Facebook.

Pregunta 9: ¿Sabe cuántos llegaron a su negocio por medio de su web o redes sociales?

No exactamente, solo cuando algún cliente se acerca y me dice vi tal publicación en Facebook, quiero como eso y cosas

Pregunta 10: ¿Si pudiera contratar una agencia de marketing digital qué servicios le gustaría recibir de una agencia de marketing digital?

Me gustaría que nos den todos los servicios completos, no solo que sea en marketing digital sino algo más global que vea la identidad de marca, que vas tener la redes sociales bien manejadas con una respuesta rápida a los clientes, servicio al cliente, decoración. Que todo se maneje como concepto

Pregunta 11: ¿Contaría con un presupuesto si sabe que el marketing digital puede incrementar sus ventas?

Sí; designamos en nuestro caso para redes sociales para que se esté monitoreando continuamente.

Anexos 9

Guía Hoteles

Hotel Casa Arequipa	Hotel Mamatila	Hotel Yanahuara
Hotel Los Tambos	Hotel Maison Riviera	Hotel Puerto Inka
Hostal Posada Nueva España	Hotel Ensueño	Hotel Natura Inn
Hotel Tierra Viva	Hotel La Mansión del sol	Hotel América
Hotel La torres de Ugarte	Hotel La casona de Jerusalén	Hotel Andenes
Hotel Casa de Ávila	Hotel la casa de melgar	Hotel Astorga
Hotel Boutique Dreams	Hotel Maison Plaza	Hotel Casavilla
Hotel Rivera Inn	Hotel Vip Umacollo	Hotel el conquistador
Hotel El Lago	Hotel La Plazuela	Hotel Kuntur Wasi
Hotel Boutique Queens Villa	Hotel Puruwasi	Hotel Colca Lodge
Hotel Casona Plaza Aqp	Hotel Incamin	Hotel estancia pozo del cielo
Hotel Inkanto	Hotel Meliana	Hotel d'Galia
Hotel Boutique la Plaza	Hotel Tierra Sur	Hotel Los balcones de moral y santa catalina
Hotel La Hostería	Hotel La Reyna	Hotel San Agustín Posada del Monasterio
QP Hotels Arequipa	Hotel Orkowasi	Hotel Boutique Palla
Hotel Boutique Alwa	Hotel Andenes	Hotel El Balcón
Hotel Crismar	Hostal León Park	Hotel Palacio Viejo
Hotel La casa de mi abuela	Hotel San Andrés	Hotel La Maison de Elise
Hotel La Casa de mi Abuela	Hotel Ramos	Hotel Maison du Solear
Hotel Casona Terrace	Hotel Tierra Mística Arequipa	Hotel El cabildo
Hotel La gruta	Hotel san francisco Inn	Hotel Fundador
Hotel La Cuesta de Cayma	Hotel Regis	Hotel Katari
Hotel Benavides	Hotel Paititi	Hotel Mint
Hotel Boutique Villa Elisa	Hotel Sol de Arequipa	Hotel Boutique Los Leones
Hotel Las Mercedes	Hotel Sol Aqp	Hotel La Posada del Puente
Hotel Asturias	Hostal Los Balcones de Rivero	Hotel El Corregidor
Hotel Samaná	Hostal el Sauce	Hotel Casagrande
Hotel Santa Fe	Hostal Antares	Hotel Viza
Hotel San Lazaro	Hotel Antares	Hotel el sillar suizo
Hotel Inti Punku	Hotel Núñez	Hotel Diplomat
Hotel Illari	Hotel Boutique Palladium	Posada Meridiam

Anexos 10

Guía Restaurantes 1

Zigzag	Restaurante Soncollay	Zheng
Crepisimo	Hatumpa	Ascai 360
Chef parrillero	El Patio del Ekeko	Patatas
InkaWasi	Restaurante Zíngaro	La Tías
Chicha	La Despensa	Dobres
El Montonero	El Garaje	Indian restaurant Blessed Mother
La Italiana	Munanqui	Cevicheria el negro
Che Carlitos	Antojitos de Arequipa	La casa de la trucha
El Camaroncito	El Mesón del Virrey	Ticani
El Cebillano	Kebab 52	Los Leños
El Hornito	Pizzería Tomato	Tío Darío
El Perico	Jirón Perú	Bistró Burger
El Pollo Real	Norte Marino	La Lucila
El Tablón Food Center	PPs Chicken	Deja vu
El Tío Darío	Pezcadores	Peruanita Pizzería
Inkafé Plaza	Restaurante ComePez	Istanbul lounge bar
La Benita	Restaurante Meiji	Chifa Mandarin
La Caleta	El Charrúa	Dimas
La Cau	Misti Sushi	Gonzalette el asador
La Fiera	Chelawasi Public House	Chira dulce
La Gran Reserva	Restaurante Ratatouille	A punto
La Nueva Palomino	Restaurante el Buda Profano	Los montoneros
La Tratoria del Monasterio	Zíngaro	Nina Yaku
Los Guisos Arequipeños	Taperia Bocatería	Mándala
Mamacocha Cevicheria	La casona del Pisco	Raymi Restobar
Pizzería Presto	India Indian Cuisine	Texas
Restaurante Mares	Mamut	Dalmacia
Sambambaias	La capitana	Boga mar
Tipika	Museo del Pisco	Santoro
Señor Carbón	Salamanto Restaurante	el kero
Sol De Mayo	La Luciérnaga	Mirador Misti

Anexos 11

Guía de Restaurantes 2

Las Lliclas	La Casita de Merche	Consentidos
La Carbonara	Ocopa	Chicken Palace
Don Bigote	B52 Restobar	Inkafé plaza
Chifa Fong Mey	Tallarino	Pizzería Crast
Mocca del te mercaderes	Doña Nora	Papatas
Del Jere	Anuschka	Pizza Piazza
La Bodega	Chaqchao	Orgullo Norteño
Esencia sabores criollos	Restaurante el cabildo	Tacos y tequila
Mossingen	Mediterraneum	Tio coco
Ima Suma Grill	Pisigranja Don Piero	Mirador Misti
Mamaito	Hot Chix	Viva México
Tinta de mar	Inkari Pub Pizzería	Umi restaurante
Sol De Mayo	La Luciérnaga	Colibrí
Tradición Arequipeña	Paladar 1900	Passion cocina peruana
EL Gaucho Parrilladas	Los Robles	Ribs café
Bruno Pizzería	Casta Fior	Panconte
Pizzería Marengo	Pura Fruta	Café bar Señor Misti
Restaurante Costumbres	Red Lion	Las conchitas
El Turko	Restaurante Arthur	Verbena
Qura	Corte Azul Restaurante & Parrillas	La casita
Restaurante Candela	Sabine	

Anexos 12

Guía de agencias de viaje.

Acuarius Travel	Cafrani Tours SRL	Acuarius Travel
Adventure & Expedition's Perú	Camino Perú SAC	Adventure & Expedition's Perú
Aerotour S.A.	Carlos Zarate Aventuras	Aerotour S.A.
Ava Tour S.R.L.	Central Reservas Aqp	Ava Tour S.R.L.
Bus Tour E.I.R.L	Cbm Travel Tour	Bus Tour E.I.R.L
Colores Arequipa S.A.C.	Colonial Tour	Colores Arequipa S.A.C.
Costamar Travel S.A.C.	ConresaTours	Costamar Travel S.A.C.
Giordano Tour Operador	Destinos Sur SAC	Giordano Tour Operador
Hertz	Eco tours SRL	Hertz
Lumont Agencias de Viajes y Turismo	Expo tours	Lumont Agencias de Viajes y Turismo
Maravillas Peruanas Travels	FlightCenter	Maravillas Peruanas Travels
Ricketts Travel S.A.C	Gsa Arequipa	Ricketts Travel S.A.C
Volcanyon S.A.C	Agencia de viajes JM Reynoso	Volcanyon S.A.C
Sky Viajes y Turismo E.I.R.L.	Open Travel Peru	Sky Viajes y Turismo E.I.R.L.
Quechua Exploring High Mountain	Tunqui Travel	Quechua Exploring High Mountain

Anexos 13

Cuestionario

Buenas días (tardes) estamos realizando una investigación de mercados con encuestas personales y quisiéramos pedirle su colaboración, la encuestara durará de 10 a 12 minutos.

Marque con un X cada casilla la alternativa que se ajusta más a su negocio. Toda información que nos dé será totalmente confidencial, Muchas gracias.

Sector

Hotelería____

Restaurantes____

Agencias de Viaje____

Genero

Hombre____

Mujer____

Edad

Distrito donde se ubica el negocio

1. ¿Su empresa cuenta con una Pagina Web?

Si ____

No ____

2. Si la respuesta es no especificar ¿por qué?

Falta de presupuesto____ Desconocimiento____ Innecesario____

3. ¿Qué tipo de marketing prefiere usar para promocionar su empresa marketing tradicional (televisión, radio, diarios, activaciones promocionales, ferias) o marketing digital (Facebook, Google, Youtube)

Marketing Tradicional ____ Marketing Digital ____ Ninguno ____ Ambos ____

4. ¿Qué servicios de marketing digital usted contrataría para su empresa? Seleccione todos los servicios que contrataría

Diseño Pagina Web ____

Gestión de Redes Social (Facebook, Twitter, Youtube, Tripadvisor) ____

Posicionamiento Web en Buscadores (Presencia en Google) ____

Asesoramiento en Comercio Electrónico (Ventas por Internet) ____

Aplicaciones Móviles ____

Imagen Corporativa ____

5. ¿Cuál de los siguientes paquetes considera usted importantes al momento de contratar una agencia de marketing digital? Marcar del 1 al 5 donde:

1=Muy importante, 2 = Importante, 3 = indiferente, 4= Poco importante 5 =Nada importante

Diseño Pagina Web + Gestión de Redes Sociales

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Gestión de Redes Sociales + Posicionamiento web

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Diseño Pagina Web + Diseño App Móvil

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Diseño Pagina Web + Posicionamiento Web

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Gestión de Redes Sociales + Posicionamiento Web

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

Diseño Pagina Web + Asesoramiento en Comercio Electrónico

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

6. ¿Su empresa actualmente cuenta con la consultoría de un encargado y/o empresa de marketing digital?

Sí__ No__

7. ¿Si su respuesta fuere Si: indique qué agencias de marketing digital conoce y/o trabajo en la ciudad de Arequipa? Menciónelos en orden de preferencia.
-

8. ¿Cuál es la calificación que usted le pondría por los servicios realizado? Dónde: 1 Muy bueno, 2 Bueno, 3 Regular, 4 Mala, 5 Muy mala.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

9. ¿Con que frecuencia usted contrata o contrataría servicios de marketing digital para su empresa?

1 vez por año ____

2 veces por año ____

3 veces por año ____

4 veces por año ____

Más de 4 veces por año ____

10. En su empresa ¿Que redes sociales utiliza actualmente para promocionar su empresa? Marque las dos más usadas

Facebook ____

Twitter ____

Google Plus ____

Instagram ____

Tripadvisor ____

YouTube ____

Ninguna ____

11. ¿Qué persona maneja esta red social? Especificar

Community Manager ____

Administrador ____

Algún Familiar ____

Usted (encuestado) ____

12. ¿Cree usted que contar con una agencia de marketing digital es importante para su empresa? Donde 1= Muy importante, 2= Importante, 3= Indiferente, 4 =Poco importante, 5 =Nada Importante

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

13. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir al contratar una agencia de marketing digital?

Menos de 500 Soles ____

De 6000 a 800 soles ____

900 a 1000 soles ____

Más de 1000 Soles ____

14. ¿Estaría interesado en contratar con Agencia de Marketing digital para mejorar sus ventas y atraer más clientes a través de internet?

Si ____

No ____

15. ¿Si su respuesta es Sí que servicios adicionales debería contar o brindar la agencia de Marketing Digital? Mencionar

Anexos 14

Especificaciones Equipo

MacBook Air 13, 3" Intel Core i5 4 GB 128 GB Silver

Características

- Marca: Apple
- Modelo: MMYF2E/A
- Color: silver
- Sistema operativo: OS X El Capitán
- Procesador: Intel Core i5
- Velocidad del procesador: 1,6 Ghz
- Núcleos del procesador: Dual Core
- Memoria RAM: 4 GB
- Disco duro: 128 GB
- Tarjeta de video: Intel HD Graphics
- Tamaño de pantalla: 13,3 pulgadas
- Tipo de pantalla: LED
- Resolución de pantalla: HD
- Memoria caché: 3 MB

- Duración de la batería hasta 12 horas
- Salida nativa para Mini DisplayPort
- Cámara FaceTime HD de 720p
- Puerto Thunderbolt 2 (de hasta 20 Gbps)
- Puerto de corriente MagSafe 2
- Ranura para tarjeta SDXC
- Entrada de 3.5 mm para audífonos
- 2 x USB
- Red inalámbrica Wi-Fi 802.11ac
- Tecnología inalámbrica Bluetooth 4.0
- Bocinas estéreo
- Dos micrófonos
- Tensión eléctrica: 100;240 V
- Frecuencia: 50 Hz a 60 Hz
- Peso: 1,3 kg

Dimensiones

- Alto: 1,7 cm

- Ancho: 32,5 cm
- Profundidad: 22,7 cm

Notebook 14-AF110LA 14" AMD Quad-Core A8-7410 APU Roja

Características del Producto

- Procesador: AMD Quad-Core A8-7410 APU
- Velocidad del procesador: 2,2 GHz (picos de hasta 2,5 GHz)
- Memoria RAM: 4 GB
- Disco duro: 1 TB
- Tarjeta de video: AMD Radeon R5 (hasta 20.48 MB de memoria gráfica total)
- Pantalla: LCD con retroiluminación LED de 14"
- Resolución de pantalla: 1.366 x 768 p
- Sistema operativo: Windows 10
- Puertos HDMI: 1
- Puertos USB: 3
- Lector de tarjetas: Sí
- Memoria caché: 2 MB (L2)
- Unidad óptica: Grabador de DVD Super Multi

- Bluetooth: Sí
- Color: Rojo
- Peso del producto: 1,9 kg

Dimensiones:

- Alto: 2,39 cm
- Ancho: 34,54 cm
- Profundidad: 24,15 cm

Cámaras EOS Rebel T5 DC

Cámara EOS Rebel T5 DC KIT (incluye lente EF-S 18-55mm)

Características del Producto

- 18 megapíxeles
- Disparos continuos 3.0 fps
- Filtros creativos
- Video Full HD
- ISO 100-6400 (expandible hasta 12.800)
- Sistema AF de área amplia de 9 puntos
- Medición de exposición en 63 zonas

- Pantalla de 3.0"
- Incluye memoria Lexar 8 GB y maletín

Lente EF 75-300mm f/4-5.6 III

Características del Teleobjetivo

- Teleobjetivo zoom de precio asequible
- Motor de enfoque automático USM
- Revestimientos Súper Spectra
- Diseño ligero
- Tamaño de filtro de 58 mm
- Distancia mínima de enfoque de 1,5 m

Proyector LED HDMI WVGA Blanco

Características de producto

- Marca: LG
- Modelo: PV150G.AWF
- Color: blanco
- Resolución: WVGA (854 x 480)
- Brillo: 100 lm

- Contraste: 100,000:1
- Lente de proyección: focus manual
- Zoom: fijo
- Tamaño de pantalla: hasta 254 cm
- Tipo de fuente de luz: RGB LED
- Vida alto brillo: 30,000 horas
- Sonido: 1W mono
- Consumo de poder 24 W
- Digital: 1080p/1080i/720p/480p
- HDMI x 1
- USB x 1
- Incluye control remoto tipo tarjeta de 10 botones
- Peso: 0,2 kg

Dimensiones

- Alto: 4,4 cm
- Ancho: 10,8 cm

All in One iMac 21,5" Intel Core i5 8 GB 1 TB

CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

- Modelo: MK142E/A
- Marca: Apple
- Pantalla de 21.5 pulgadas (diagonal) retroiluminada por LED con tecnología IPS; resolución de 1920 x 1080 compatible con millones de colores.
- Disco duro: 1 TB
- Memoria RAM: 8 GB
- Procesador: Intel Core i5 Dual Core
- Velocidad del procesador: 1.6 GHz
- Sistema operativo: OS X El Capitán
- Procesador gráfico Intel HD Graphics 6000
- Entrada de 3.5 mm para audífonos
- Ranura para tarjeta SDXC
- Cuatro puertos USB 3 (compatibles con USB 2)
- Dos puertos Thunderbolt 2
- Gigabit Ethernet 10/100/1000BASE-T (conector RJ-45)
- Ranura para cable de seguridad Kensington
- Red wireless Wi-Fi 802.11ac

- Tecnología wireless Bluetooth 4.0

DIMENSIONES

- Alto: 45 cm
- Ancho: 52,8 cm
- Profundidad: 17,5 cm

Anexo 15**ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD**

ENTRE: _____ (Agencia)

Y: _____ (*Nombre del Trabajador*)

Este Acuerdo de Confidencialidad entre los contratantes, se regulará por las siguientes cláusulas:

1. TIEMPO ESTABLECIDO DEL ACUERDO

Este Acuerdo de Confidencialidad comienza (*con la firma del Contrato Laboral o Comercial o retroactivamente al principio de la relación cuando se firmó el Contrato*) y permanecerá vigente mientras esté vigente el Objeto por el cual se inició la relación, manteniéndose inclusive durante las prórrogas sin necesidad de firmar un nuevo Acuerdo de Confidencialidad.

Asimismo, si el contrato inicial termina y se inicia después un nuevo contrato pero con el mismo objeto del contrato anterior, este Acuerdo de Confidencialidad tomará vigencia sin necesidad de firmar uno nuevo.

2. REPRESENTACIÓN Y GARANTÍAS

El _____ (*Trabajador o Contratista*) representa y garantiza que su relación con la Empresa no causará o requerirá que ello viole cualquier obligación a, el acuerdo, o la confianza relacionada con confidencialidad, el secreto de fabricación y la información propietaria con cualquier otra persona, empresa o entidad. Más aun, el _____ (*Trabajador o Contratista*) reconoce que una condición de esta relación consiste en que no ha traído y no traerá o usará en el desempeño de sus deberes en la Empresa cualquier información propietaria o confidencial de un antiguo Empleador o Contratante sin la autorización escrita de aquel Empleador o Contratante. La violación de esta condición causa la terminación automática de la relación _____ (*Laboral o Comercial*) desde el tiempo de violación. Si el _____ (*Trabajador o Contratista*) considera que tiene investigaciones o invenciones anteriores a la firma de este Acuerdo de Confidencialidad que serán excluidas de este acuerdo, se deberán anotar en la parte trasera de este documento o en uno aparte firmado por las partes. Con esto. El _____ (*Trabajador o Contratista*) libera a la Empresa de cualquier reclamación por parte del _____ (*Trabajador o Contratista*) por cualquier empleo por la Empresa de cualquier invención antes hecha o concebida por El _____ (*Trabajador o Contratista*).

3. CONFIDENCIALIDAD

- a. El _____ (*Trabajador o Contratista*) reconoce que la Empresa contratante ha hecho, o puede poner a su disposición ciertas listas de clientes, datos de precios, fuentes de suministro, técnicas, información computarizada, mapas, los métodos, producto de diseño, la información, y/o Información Propietaria de, o autorizado a, la Empresa o sus clientes, incluyendo sin restricción, secretos de fabricación, invenciones, patentes, y materiales con derechos de autor (_____ *mas todo lo que se considere Material o Información Confidencial*).

- b. El _____ (*Trabajador o Contratista*) reconoce que esta información tiene un valor económico, real o potencial, que no es generalmente dado a conocer al público o a los otros que podrían obtener el valor económico de su descubrimiento o empleo y que esta información es sujeta a un esfuerzo razonable por la Empresa de mantener su secreto y confidencialidad. Asimismo, el _____ (*Trabajador o Contratista*) no hará ninguna duplicación u otra copia del Material Confidencial.
- c. El _____ (*Trabajador o Contratista*) devolverá inmediatamente se le solicite por parte de la Empresa, todo material confidencial que se le haya solicitado. El _____ (*Trabajador o Contratista*) notificará a la Empresa cualquier descubrimiento que haya hecho, considerándose esto, como parte del Material Confidencial. El _____ (*Trabajador o Contratista*) se compromete a no utilizar información o Material Confidencial finalizado la relación _____ (*Laboral o Comercial*).

4. INFORMACIÓN CONSIDERADA DE LA EMPRESA

- a. Para el objetivo de este Acuerdo, también se considerará como Material Confidencial cualquier información, observación, datos, material escrito, registro, documento, dibujo, fotografía, disposición, programas de computador, software, multimedia, programas fijos, invención, descubrimiento, mejora, desarrollo, instrumento, máquina, aparato, aplicación, diseño, trabajo de paternidad literario, logo, sistema, idea promocional, lista de clientes, necesidad del cliente, práctica, información de precios, procesos, pruebas, concepto, fórmulas, métodos, información de mercado, técnicas, secreto de fabricación, producto y/o la investigación relacionada con el desarrollo de investigación real o previsto, productos, organización, control de comercialización, publicidad, negocio o fondos de Empresa, sus afiliados o entidades relacionadas. (_____ y todo lo que considere necesario incluir).
- b. Todo lo anterior, es y será de la Empresa incluso después de terminada la relación con el _____ (*Trabajador o Contratista*).
- c. El _____ (*Trabajador o Contratista*) cumplirá con las medidas de seguridad que tome la Empresa para proteger la confidencialidad de cualquier Información reservada o secreta de la Empresa.
- d. El _____ (*Trabajador o Contratista*) irrevocablemente designa al Gerente o quien haga sus veces en la Empresa para realizar todos los actos necesarios para obtener y/o

mantener patentes, derechos de autor y derechos similares a cualquier Información exclusiva de la Empresa, según la normas _____(*Colombianas*) e Internacionales.

- e. Cualquier uso para una patente, el registro de derechos de autor o el derecho similar registrado por el _____ (*Trabajador o Contratista*) dentro de un año después de la terminación de este Acuerdo será supuesto a relacionarse con la Información creada por el _____ (*Trabajador o Contratista*) durante el término de este Acuerdo, a no ser que el _____ (*Trabajador o Contratista*) pueda demostrar de otra manera con la certeza razonable.
- f. La Empresa puede disponer libremente de toda su información y Material Confidencial, por lo que el _____ (*Trabajador o Contratista*) no tendrá ninguna autoridad para ejercer cualquier derecho o privilegios en lo que concierne a la Información perteneciente exclusivamente a la Empresa poseída por o asignada a esta última conforme a este Acuerdo y las leyes _____(*Colombianas*)

5. LABOR CONTRATADA

- a. El _____ (*Trabajador o Contratista*) reconoce que todos los trabajos de autoría llevados a cabo por la Empresa son sujetos a la dirección de la Empresa y su control y dichos trabajos constituyen una función contratada de conformidad al Contrato _____ (*Laboral o Comercial*).
- b. Toda la Información o Material Confidencial, creada, inventada, concebida o descubierto por el _____ (*Trabajador o Contratista*) que este sujeto a derechos de autor explícitamente, como se considera, por el _____ (*Trabajador o Contratista*), corresponde a trabajos propios de la labor contratada y son de propiedad de la Empresa.

6. ASIGNACIÓN

- a. La empresa poseerá como su propiedad exclusiva , y el _____ (*Trabajador o Contratista*) está de acuerdo con asignar, transferir, y transportar y o sus candidatos autorizados todo su derecho, título e interés a y a todas y cualquier dichas "ideas" que estén relacionadas en general con el negocio de la Empresa, incluyendo, pero no limitado con cualquier invención, procesos, mejoras, ideas, obras de arte registrables como propiedad literaria, marcas registradas, derechos de autor, fórmulas, la tecnología de la fabricación, acontecimientos, escrituras, otros, registrables como propiedad literaria, patentables o in patentable, desde la fecha de este Acuerdo o la fecha del primer contrato celebrado con la

Empresa y hasta la terminación de la relación _____ (*Laboral o Comercial*) con el _____ (*Trabajador o Contratista*) .

- b. El _____ (*Trabajador o Contratista*) por la presente asigna a la Empresa todas las entregas y libera a la Empresa, cualquier afiliado de Empresa y sus oficiales respectivos, directores y empleados, de y contra cualquier y todas las reclamaciones, demandas, responsabilidades, gastos, y los gastos de el _____ (*Trabajador o Contratista*), provenientes, o relacionando con, cualquier Información de Propiedad.

7. USO DE DISPOSITIVOS DE ALMACENAMIENTO EXTERNO

La política de uso de dispositivos de almacenamiento externo aplica para los trabajadores, proveedores, contratistas, y en general todos los colaboradores que tengan acceso a dichos dispositivos de almacenamiento externo y los puedan asociar a los equipos de la agencia de marketing digital en sus oficinas.

- a. El uso de dispositivos externos no está permitido en los equipos de los colaboradores de la agencia digital, con el fin de guardar la información confidencial de la empresa, se considera dentro de estos elementos a los siguientes equipos:

- Memorias USB
- Reproductores portátiles/MP3/MP4
- Camaras con conexión USB
- Iphones/Smartphones
- SD cards/discos duros
- Tabletas
- Tarjetas compact flash

- b. Se considera uso indebido de los dispositivos en los siguientes casos:

- Transportar y almacenar información sensible, confidencial y reservada de la agencia de marketing digital.

- Ejecutar cualquier tipo de programa que no esté autorizado por la agencia de marketing digital desde cualquiera de las unidades en mención.
- Descargar cualquier archivo sin tomar las medidas de precaución para evitar acceso a virus en las redes y equipos de la agencia.
- Emplear estos dispositivos externos con el fin de almacenar o exponer información privada de los usuarios o colaboradores del instituto.

En concordancia a lo anterior queda restringido el uso de los dispositivos por parte de los colaboradores, con excepción de la gerencia general.

- c. El acceso y empleo de servicios de almacenamiento de archivos on line como por ejemplo google drive, dropbox, mediafire, etc están prohibidos, solo podrá tener acceso la gerencia general y el director creativo de la agencia.

8. NO COMPETIR

El _____ (*Trabajador o Contratista*) está de acuerdo con no contratar con terceros en cualquier actividad que compita con cualquier actividad de Empresa durante el curso de su relación _____ (*Laboral o Comercial*). Para los objetivos de este párrafo, la actividad competitiva abarca la formación o la planificación de formar una entidad de negocio que, como se puede considerar, sea competitiva con cualquier negocio de la Empresa. Esto no impide al _____ (*Trabajador o Contratista*) buscar u obtener el empleo u otras formas de relaciones de negocio con un competidor después de la terminación de empleo con la Empresa mientras que tal competidor existiese antes de la terminación de la relación con la Empresa y el _____ (*Trabajador o Contratista*) de ninguna manera estuvo implicado con la organización o la formación de tal competidor.

9. OPORTUNIDADES DE NEGOCIO

Durante las condiciones de este Acuerdo, si el _____ (*Trabajador o Contratista*) se da cuenta de cualquier proyecto, inversión, empresa, negocio u otra oportunidad o similar relacionado con el mismo campo comercial de la Empresa, o cualquier proyecto, inversión, empresa, o el negocio de Empresa, entonces el _____ (*Trabajador o Contratista*) notificará la Empresa inmediatamente por escrito de tal Oportunidad y usará los esfuerzos de buena fe del _____ (*Trabajador o Contratista*) para hacer que la Empresa tuviese la oportunidad de explorar, invertir dinero en, participar en, o de otra manera afiliarse a tal Oportunidad.

10. SOLICITACIÓN DE EMPLEADOS

El _____ (*Trabajador o Contratista*) conviene que terminado el Contrato que dio origen a este Acuerdo de Confidencialidad, no inducirá o intentará contratar a los trabajadores de la Empresa para crear un nuevo negocio que compita en el mismo ramo mercantil.

11. SOLICITACIÓN DE CLIENTES DESPUÉS DE TERMINACIÓN DE ACUERDO

Por el término de _____ (*días, meses o año*), de terminada la relación con la Empresa, el _____ (*Trabajador o Contratista*) no va a, directamente o indirectamente, dar a conocer a cualquier persona, firma o corporación los nombres o las direcciones de cualquiera de los clientes de Empresa o cualquier otra información que les pertenece, o visitarán, buscarán clientes, se llevarán, o intentarán visitar, buscar clientes, o llevarse cualquier cliente de Empresa sobre quien el _____ (*Trabajador o Contratista*) se halla contactado o con quien el _____ (*Trabajador o Contratista*) se dio por enterado durante el tiempo de este Acuerdo, para sí o para cualquier otra persona, firma, o corporación.

12. SANCIONES POR VIOLAR EL ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

EL _____ (*Trabajador o Contratista*) que viole alguna de las disposiciones antes mencionadas en relación con lo que se considera objeto de la Confidencialidad, ocasionará el pago de una multa de \$_____, sin perjuicio de las demás acciones laborales, comerciales y penales a que haya lugar para la reclamación de indemnización de perjuicios ocasionados con la violación a la Confidencialidad aquí suscrita.

13. Conciliación y Arbitraje

En caso de cualquier controversia en este Acuerdo, los firmantes se comprometen a llevar las diferencias ante un Centro de Conciliación o un Tribunal de Arbitramento antes de iniciar cualquier acción legal ante jueces. Los gastos de las diligencias de Conciliación o Tribunal de Arbitramento será sufragado por la parte solicitante.

Hasta aquí este Acuerdo de Confidencialidad.

Se firma en dos ejemplares que serán entregados a los firmantes, a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Firmas:

Bibliografía.

Benassini M. (2014). *Introducción a la investigación de mercados*. México DF, México:

Pearson Education de México S.A.

Calixto, R., Herrera L. & Hernández Guzmán V. (2012). *Ecología y medio ambiente*.

México DF, México: Cengage Learning

Chafey, D. & Ellis-Chadwick. F. (2014) *Marketing digital. Estrategia, implementación y práctica*. México DF, México: Pearson Education de México S.A.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos, El capital humano de las organizaciones*. México DF, México: McGraw-Hill Interamericana.

Cohen, W. (2007). *El plan de marketing: procedimiento, formularios, estrategia y técnica*.

Bilbao, España: Ediciones Deusto.

Kotler, P. & Amstrong, G. (2012). *Marketing*. México DF, México:

Pearson Educación de México S.A.

Kotler, P., Kartajaya H. & Setiawan I. (2012), *Marketing 3.0*. México DF, México:

Elsevier.

Krajewski, L., Ritzman L. & Malhorta M. (2013), *Administración de operaciones,*

Procesos y cadena de suministro. México DF, México: Pearson Educación de México S.A.

Malhotra N. (2008), *Investigación de mercado*. México DF, México: Pearson Education S.A.

Gitman, L. (2012). *Principios de Administración Financiera*. México DF, México: Pearson Educación de México.

Mullins, J. (2007). *Administración del marketing*. México DF, México: McGraw-Hill Interamericana.

Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva*. México DF, México: Compañía Editorial Continental.

Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión formulación y evaluación*. México DF, México: Pearson Educación de Chile S.A.

Stanton, W. (2007). *Fundamentos de marketing*. México DF, México: McGraw-Hill Interamericana.

Thompson, A. (2012). *Administración estratégica, teoría y casos*. México DF, México: McGraw-Hill Interamericana.

Werther, W. (2014). *Administración de recursos humanos, Gestión del capital humano*. México DF, México: McGraw-Hill Interamericana.

Referencias

- Cajal, M. (2015) ¿Social Media Marketing para tu empresa? Recuperado de <http://josefacchin.com/plan-de-social-media-marketing/>
- Inacio, Claudio (2016) 10 Tendencias de Marketing Digital en 2017. Recuperado de <http://claudioinacio.com/2016/12/07/tendencias-de-marketing-2017/>.
- Ramírez, S. (2016) Estrategia de posicionamiento web. Recuperado de <http://josefacchin.com/estrategia-de-posicionamiento-web-seo/>
- Luciana, F. (2016). Agencias de Marketing Digital mejor Posicionadas en Perú. Recuperado de <https://mott.pe/marketing-digital/agencias-de-marketing-digital-lima-peru>.
- Ferrer, M. (2013). Pronostico de ventas. Recuperado de <http://es.slideshare.net/magredis/pronostico-de-ventas>
- Rocha, W (2014). Calculo del capital de trabajo. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/37313114/Calculo-Del-Capital-de-Trabajo>
- Garrido, M (2013). Segmentación de agencias de publicidad. Recuperado de <http://www.quiminet.com/articulos/segmentacion-de-agencias-de-publicidad-3565144.htm>
- González –Otaña, R (2015). Peruanos digitales: ahora somos multipantalla. Recuperado de <http://blog.iabperu.com/2015/02/peruanos-digitales-ahora-somos-usuarios-multipantalla/>

Hatch, H. (2012). 3 pilares básicos del marketing digital para pymes. Recuperado de <http://www.merca20.com/3-pilares-basicos-del-marketing-digital-para-pymes/>

Perles, A. (2016). ¿Qué es el marketing B2B y cómo utilizar las redes sociales en él? Recuperado de <http://josefacchin.com/marketing-b2b-redes-sociales/>

Santos, N. (2011). Diseño, producción y comercialización de zapatos para mujeres. Recuperado de https://issuu.com/luis.ruben.larosa/docs/6-2do_informe

Carbellido, C. (2012). ¿Cómo hacer un buen briefing para una campaña de marketing digital?. Recuperado de <http://www.uncommunitymanager.es/briefing-marketing-digital/>

Müller, A. (2013). Análisis de mercado. Recuperado de <https://administration21.files.wordpress.com/2013/04/estudio-de-mercado.pdf>

Allan, R. (2016). Most Popular Travel Apps. Recuperado de <https://www.surveymonkey.com/business/intelligence/popular-travel-apps-tripadvisor-expedia-airbnb-lead-pack/>

(Futuro Digital América Latina 2015. <https://www.comscore.com/lat/Prensa-y-Eventos/Blog/Futuro-Digital-America-Latina-2015>, 2015)

(Megatendencias para 2015 Entender el mundo en constante movimiento. [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatendencias-para-2015-entender-el-mundo-en-constante-movimiento/\\$FILE/ey-megatendencias-para-2015-entender-el-mundo-en-constante-movimiento.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-megatendencias-para-2015-entender-el-mundo-en-constante-movimiento/$FILE/ey-megatendencias-para-2015-entender-el-mundo-en-constante-movimiento.pdf))

(¿Qué es un Community Manager?. <http://www.maestrosdelweb.com/que-es-un-community-manager/>, 2010)

(Ley General de Sociedades.

www.oas.org/juridico/spanish/mesicic3_per_leysociedades.doc)

(Rubro de restaurantes creció 9.55% entre enero y abril. [http:](http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-rubro-restaurantes-crecio-955-entre-enero-y-abril-416946.aspx)

[//www.andina.com.pe/agencia/noticia-rubro-restaurantes-crecio-955-entre-enero-y-abril-416946.aspx](http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-rubro-restaurantes-crecio-955-entre-enero-y-abril-416946.aspx), 2015)

(Tasas de Crecimiento de la Población por Departamento. [https:](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-52.htm)

[//www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-52.htm](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0015/cap-52.htm), 2015)

(http://www.municayma.gob.pe/p/index.php?option=com_content&view=article&id=172&Itemid=790, 2016)

(Marketing digital: ¿Cómo invierten en él las empresas del país?

<http://elcomercio.pe/economia/peru/marketing-digital-como-invierten-empresas-pais-noticia-1825081>, 2015).

(GfK Perú - Uso de Internet en el Perú - Abril 2015. http://es.slideshare.net/GfKPeru/gfk-per-uso-de-internet-en-el-per-abril-2015?next_slideshow=1, 2015).

(El Plan de Negocio, Análisis y Descripción del Mercado, 2ª Parte.

<https://consultanos.wordpress.com/2013/02/18/el-plan-de-negocio-analisis-y-descripcion-del-mercado-2a-parte/>, 2013).

(El comercio electrónico en el Perú. <http://www.capece.org.pe/>, 2015).

(Panorama digital España. <http://www.iab.com>, 2015).

(Baja penetración de Internet dificulta que pequeñas empresas usen medios digitales para publicidad.<http://gestion.pe/empresas/baja-penetracion-internet-dificulta-que-pymes-usen-plataformas-digitales-publicidad-2099120>, 2014).

(Brechas Hoteleras en 7 ciudades del Perú.

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/evento/ForoInversion_Hotelera_2013/2-REBH/Resul_Estudio_BrechHoteleras_Peru.pdf, 2013).

(Las Mypes en cifras 2014. <http://www.produce.gob.pe/index.php/ministerio/sector-mype-e-industria>, 2015).

(Crecimiento industria servicios prestados a terceros.

<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines>, 2015).

Panorama Digital. https://cursos.formacionactivate.es/marketing-digital/#assessment_passed, 2014).