UNIVERSIDAD
SAN IGNACIO
DE LOYOLA

ESCUELA DE POSTGRADO

PLAN DE NEGOCIO DE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD DIGITAL PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LIMA METROPOLITANA

Trabajo de Investigación para optar el grado de:

POOL ANGEL MUÑOZ GARAMENDI
Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA

LUIS CHRISTIAN PORRO LI
Maestro en Administración de Negocios – Executive MBA

Asesor:
Dr. Rafael Orlando Florián Castro
(0000-0002-7375-0270)

Lima – Perú
2022

PLAN DE NEGOCIO DE UNA AGENCIA DE PUBLICIDAD DIGITAL PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DE LIMA METROPOLITANA

INFORME DE ORIGINALIDAD

2%	2%	0%	0%
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	hdl.handle.net Fuente de Internet	2%
2	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	1%

Excluir citas	Activo	Excluir coincidencias	< 1%
Excluir bibliografía	Activo		

Dedicatoria

A mis padres por confiar en mí, fomentar mi desarrollo académico y superación profesional.

Pool Ángel Muñoz Garamendi

A mis padres por motivarme constantemente y apoyarme en mi crecimiento profesional.

Luis Christian Porro Li

Resumen Ejecutivo

En los últimos dos años, el mercado de la publicidad digital se expandió velozmente, debido a la mayor inversión en publicidad digital de las empresas (Kantar Ibope Media, 2021). El confinamiento y el cierre de locales comerciales determinados por las políticas de salud pública para reducir los efectos del Covid-19, transformaron los patrones de consumo de los hogares y empresas (Asociación de Agencias de Medio [AAM], 2021). En tal contexto, la demanda de productos en línea evidenció un rápido crecimiento; frente a ello, las empresas orientaron la publicidad de sus productos hacia los medios digitales (Interactive Advertising Bureau Perú [IABP], 2021).

En el año 2020, las pequeñas empresas trasladaron sus ventas del canal tradicional al canal digital, a través del uso del marketplace y redes sociales (Facebook, WhatsApp, etc) (Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE], 2021); a partir de ello, alrededor de dos tercios de éstas, recurrieron a las redes sociales para la promoción de sus productos (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020). En ese sentido, surge la idea de elaborar un plan de negocio con una propuesta de valor de calidad y precio, dirigida a satisfacer las necesidades de publicidad digital de creación de contenido de las pequeñas empresas del sector de manufactura y comercialización de la moda (vestimenta, calzado y joyería) en el mercado peruano; por medio del planteamiento de una agencia de publicidad digital, cuyo departamento creativo se especializa en crear y gestionar contenido único y original. Para lo cual, se ofrecen tres líneas de servicios, como la línea gráfica, la línea de desarrollo de concepto de campaña publicitaria y la línea de gestión de redes sociales.

A partir de los resultados del estudio de mercado se ha evidenciado que existe oportunidad de negocio; debido a que las agencias de publicidad atienden principalmente al sector de la mediana y gran empresa, ofreciendo servicios con un alto costo. Por otro lado, los participantes revelan que están insatisfechos con el servicio de publicidad recibido

actualmente debido a la falta de especialización en moda, lo cual, genera una falta de entendimiento de los requerimientos del cliente versus el servicio final proporcionado por las agencias digitales.

Las pequeñas empresas necesitan acceder a servicios de publicidad digital original, de calidad y accesible en precio; no obstante, no reciben un servicio especializado y con entrega oportuna. Generalmente, las pequeñas empresas acuden a creativos independientes que no disponen del soporte y garantía para prestar el servicio; así como a los trabajadores de su propia empresa, los cuales no tienen la calificación profesional para desarrollar el servicio creativo. No obstante, según la encuesta el 61.68% de las pequeñas empresas tienen la intención de contratar la idea de negocio de una agencia de publicidad digital de creación de contenido, con un precio competitivo y cuyo servicio sea especializado; con el propósito de promover la marca, captar nuevos clientes e incrementar las ventas.

Por lo mencionado, para la operatividad del proyecto se requiere una inversión de S/ 235,358; de los cuales el 75% corresponde a capital propio y el 25% a endeudamiento bancario. Con respecto a la evaluación financiera del proyecto se aprecia que la tasa interna de retorno económica asciende a 56.80% % y es superior al COK (20.77%); a través del financiamiento, se observa que la tasa interna de retorno financiera asciende a 64.68% % superior al WACC (19.43%). La inversión genera un valor actual neto económico de S/ 293,806 y un valor actual neto financiero de S/ 321,390; ambos valores son superiores a cero y evidencian una inversión rentable para el inversionista. El periodo de recuperación descontado de la inversión es 2.1 años. Por tal motivo, se recomienda invertir en el proyecto de la agencia de publicidad digital, ya que se ha demostrado su viabilidad técnica, comercial, económica y financiera.

Palabras clave: Publicidad digital, creación de contenido, pequeña empresa.

Abstract

In the last two years, the digital advertising market expanded rapidly, due to increased investment in digital advertising by companies (Kantar Ibope Media, 2021). The confinement and closure of commercial premises determined by public health policies to reduce the effects of Covid-19 transformed the consumption patterns of households and companies (Association of Media Agencies [AAM], 2021). In this context, the demand for online products showed rapid growth; in response, companies oriented the advertising of their products towards digital media (Interactive Advertising Bureau Peru [IABP], 2021).

In 2020, small businesses moved their sales from the traditional channel to the digital channel, through the use of the marketplace and social networks (Facebook, WhatsApp, etc) (Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE], 2021); from this, about two thirds of these, resorted to social networks to promote their products (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2020). In this sense, the idea arises to develop a business plan with a value proposition of quality and price, aimed at meeting the needs of digital advertising content creation of small businesses in the manufacturing sector and marketing of fashion (clothing, footwear and jewelry) in the Peruvian market; through the approach of a digital advertising agency, whose creative department specializes in creating and managing unique and original content. For which, three lines of services are offered, such as the graphic line, the advertising campaign concept development line and the social network management line.

Based on the results of the market study, it has become evident that there is a business opportunity, since advertising agencies mainly serve the medium and large business sector, offering high-cost services. On the other hand, participants reveal that they are dissatisfied with the advertising service currently received due to lack of specialization in fashion, which generates a lack of understanding of customer requirements versus the final service provided by digital agencies.

Small businesses need access to original, quality and affordable digital advertising services; however, they do not receive a specialized service with timely delivery. Generally, small companies turn to independent creatives who do not have the support and guarantee to provide the service; as well as to their own company's workers, who do not have the professional qualification to develop the creative service. However, according to the survey, 61.68% of small companies intend to hire the business idea of a digital advertising agency for content creation, with a competitive price and whose service is specialized; in order to promote the brand, attract new customers and increase sales.

Therefore, for the operation of the project an investment of S/ 235,358 is required, of which 75% corresponds to equity capital and 25% to bank debt. The financial evaluation of the project shows that the economic internal rate of return is 56.80% % and is higher than the COK (20.77%); through financing, the financial internal rate of return is 64.68% %, higher than the WACC (19.43%). The investment generates an economic net present value of S/ 293,806 and a financial net present value of S/ 321,390; both values are higher than zero and evidence a profitable investment for the investor. The discounted payback period of the investment is 2.1 years. For this reason, it is recommended to invest in the digital advertising agency project, since its technical, commercial, economic and financial viability has been demonstrated.

Key words: Digital advertising, content creation, small business.

Tabla de contenidos

Resumen Ejecutivo iii

Abstract v

Introducción 20

Capítulo I. La oportunidad y la empresa 22

1.1. Generalidades 22

1.1.1. Antecedentes 22

1.1.2. Determinación del problema u oportunidad 24

1.1.3. Justificación del problema 24

1.1.4. Objetivo general y específicos 25

1.1.5. Alcances y limitaciones de la investigación 26

1.2. Idea de Negocio 26

1.2.1. Modelo de negocio 27

1.2.2. Productos y servicios iniciales 30

1.2.3. Misión, visión y valores de la empresa 30

1.2.3.1. Visión. 30

1.2.3.2. Misión. 31

1.2.3.3. Valores. 32

1.2.4. Ventajas competitivas propuestas 32

Capítulo II. Análisis del entorno, industria y mercado 35

2.1. Análisis de la Industria 35

2.1.1. Descripción del estado actual de la industria 35

2.1.1.1. Segmentación de la industria. 39

2.1.1.2. Empresas participantes (ubicación, volumen de ventas, etc.). 44

2.1.2. Tendencias de la industria (crecimiento, inversiones) 49

2.1.3. Análisis Estructural del Sector Industrial 51
2.1.3.1. Poder de negociación de los clientes. 51
2.1.3.2. Poder de negociación de los proveedores. 52
2.1.3.3. Amenaza de productos sustitutos. 53
2.1.3.4. Amenaza de nuevos competidores. 53
2.1.3.5. Rivalidad entre competidores. 54
2.1.3.6. Análisis de la atractividad de la industria. 55
2.1.4. Análisis de la Competencia 60
2.1.4.1. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio (indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de empresa). 60
2.1.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos. 62
2.1.4.3. Matriz del perfil competitivo. 62
2.2. Análisis del Contexto Actual y Esperado 66
2.2.1. Análisis Político-Gubernamental 66
2.2.2. Análisis Económico 68
2.2.2.1. PBI. 68
2.2.2.2. Inflación. 69
2.2.2.3. Tipo de cambio. 70
2.2.2.4. Desempleo 71
2.2.2.5. Otras variables relevantes. 72
2.2.3. Análisis Legal 72
2.2.4. Análisis Cultural 73
2.2.5. Análisis Tecnológico 74
2.2.6. Análisis Ecológico 75
2.2.7. Oportunidades y amenazas 76

2.3. Estudio de mercado....78
2.3.1. Descripción del servicio o producto....79
2.3.2. Selección del segmento de mercado....79
2.3.3. Investigación Cualitativa....80
2.3.3.1. Proceso de muestreo.....80
2.3.3.1. Diseño de instrumento.....81
2.3.3.2. Análisis y procesamiento de datos.....82
2.3.4. Investigación Cuantitativa....88
2.3.4.1. Proceso de muestreo.....88
2.3.4.2. Diseño de instrumento.....90
2.3.4.3. Análisis y procesamiento de datos.....91
2.3.5. Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo....108
2.3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes....109
2.4. Proyección del mercado objetivo....113
2.4.1. El ámbito de la proyección....113
2.4.2. Selección del método de proyección....113
2.4.2.1. Mercado potencial.....113
2.4.2.2. Mercado disponible.....114
2.4.2.3. Mercado efectivo.....115
2.4.2.4. Mercado objetivo.....116
Capítulo III. Plan de Marketing....118
3.1. Estrategias de marketing....118
3.1.1. Estrategia de Producto....119
3.1.2. Estrategia de Precio....123
3.1.3. Estrategia de Plaza y Distribución....124

3.1.4. Estrategia de Promoción y publicidad 126
3.1.5. Estrategia de Personas (*) 127
3.1.6. Estrategia de Procesos (*) 129
3.1.7. Estrategia de Presencia Física (*) 133
3.2. Estrategia de ventas 133
3.2.1. Plan de ventas 134
3.2.2. Políticas de servicios y garantías 134
3.3. Pronóstico de ventas 134
3.3.1. Fundamentos y supuestos 134
3.3.2. Justificación 138
3.3.3. Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico 138
Capítulo IV. Plan de Operaciones 139
4.1. Estudio de ingeniería 139
4.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos 140
4.1.2. Selección del equipamiento 146
4.1.3. Lay out 147
4.1.4. Distribución de equipos y maquinarias 149
4.2. Determinación del tamaño 149
4.2.1. Proyección de crecimiento 150
4.2.2. Recursos 150
4.2.3. Tecnología 150
4.2.4. Flexibilidad 151
4.3. Estudio de localización 151
4.3.1. Definición de factores locacionales 151
4.3.2. Consideraciones legales 152

4.3.2.1. Identificación del marco legal. 152
4.3.2.2. Ordenamiento jurídico de la empresa. 153
4.4. Determinación de la localización óptima 153
Capítulo V. Gerencia y organización 154
5.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada 154
5.1.1. Visión 154
5.1.2. Misión 154
5.1.3. Principios 155
5.2. Formulación de Estrategias del Negocio 156
5.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas 157
5.4. Diseño de la estructura organizacional deseada 158
5.5. Diseño de los perfiles de puestos clave 160
5.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos 160
5.7. Política de recursos humanos 161
Capítulo VI. Proyecciones financieras 165
6.1. La Inversión 165
6.1.1. Inversión pre-operativa 165
6.1.2. Inversión en capital de trabajo 165
6.1.3. Costo del proyecto 166
6.1.4. Inversiones futuras 166
6.2. Financiamiento 167
6.2.1. Endeudamiento y condiciones 167
6.2.2. Capital y costo de oportunidad 168
6.2.3. Costo de capital promedio ponderado 169
6.3. Presupuestos Base 169

6.3.1. Presupuesto de ventas 170
6.3.2. Presupuesto de costos de producción 170
6.3.3. Presupuesto de compras 171
6.3.4. Presupuesto de costo de ventas 171
6.3.5. Presupuesto de gastos administrativos 171
6.3.6. Presupuesto de marketing y ventas 172
6.3.7. Presupuesto de gastos financieros 173
6.4. Presupuestos de Resultados 173
6.4.1. Estado de Resultados del proyectado 173
6.4.2. Estado de Situación Financiera 174
6.4.3. Flujo de caja proyectado 175
6.5. Evaluación Financiera 175
6.5.1. TIR 175
6.5.2. VAN 176
6.5.3. ROE 176
6.5.4. Ratios 176
6.6. Análisis de Riesgo 177
6.6.1. Análisis de punto de equilibrio 178
6.6.2. Análisis de sensibilidad 178
6.6.3. Análisis de escenarios 180
Conclusiones 182
Recomendaciones 184
Referencias 185
Apéndices 196

Lista de tablas

Tabla 1 Modelo de Negocio Canvas Startup 23

Tabla 2 Configuración de la visión 31

Tabla 3 Configuración de la misión 31

Tabla 4 Análisis VRIO 33

Tabla 5 Gasto de las empresas peruanas en publicidad según el tipo de medio en el periodo 2017-2021 (millones de soles) 36

Tabla 6 Composición de la industria de la publicidad peruana por categoría empresarial 2020 38

Tabla 7 Composición de la industria de la publicidad por categoría empresarial en Lima Metropolitana 2020 38

Tabla 8 Segmentación de la industria de las agencias de publicidad de acuerdo al tipo de servicio, portafolio de servicio y canal en Lima Metropolitana 39

Tabla 9 Principales 10 empresas de la industria de las agencias de publicidad en el mercado peruano 41

Tabla 10 Principales 10 empresas de la industria de las agencias de publicidad digital en Lima Metropolitana 43

Tabla 11 Principales ofertantes de servicios de publicidad digital enfocado en pymes del sector moda. 45

Tabla 12 Gasto de las pymes peruanas en publicidad digital 2017-2021 (millones de soles) .50

Tabla 13 Gasto de las pymes peruanas del sector moda en publicidad digital 2017-2021 (millones de soles) 49

Tabla 14 Matriz de atractividad del poder de negociación de los clientes 55

Tabla 15 Matriz de atractividad de poder de negociación de los proveedores 55

Tabla 16 Matriz de atractividad de amenaza de productos sustitutos 56

Tabla 17 Matriz de atractividad de amenazas de nuevos competidores 57

Tabla 18 Matriz de atractividad de rivalidad entre competidores.....57

Tabla 19 Matriz resumen de atractividad de la industria.....58

Tabla 20 Agencias de publicidad digital que ofrecen el mismo servicio 59

Tabla 21 Calificación de los Factores de Éxitos más importantes (según expertos).....64

Tabla 22 Calificación cruzada (según expertos).....64

Tabla 23 Matriz del Perfil Competitivo.....65

Tabla 24 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....76

Tabla 25 Composición de la muestra de la entrevista en profundidad. 79

Tabla 26 Composición de la muestra de la sesión de grupo. 80

Tabla 27 Población de las pequeñas empresas de manufactura y comercio relacionadas al rubro de la moda (prendas de vestir, calzado y joyería) ubicadas en Lima Metropolitana 2020 88

Tabla 28 Parámetros para la estimación de la muestra.....88

Tabla 29 Tamaño de la muestra.....89

Tabla 30 Crecimiento anual histórico y esperado de las empresas en el mercado peruano (porcentaje) 112

Tabla 31 Mercado potencial 2022-2026 (en cantidades de empresas) 112

Tabla 32 Mercado disponible.....113

Tabla 33 Escala de intención de compra POPE.....113

Tabla 34 Mercado efectivo 114

Tabla 35 Mercado objetivo.....115

Tabla 36 Tipos de servicios de las líneas de servicio de publicidad digital 119

Tabla 37 Lista de precios promedio de la competencia y precios de la empresa 122

Tabla 38 Presupuesto de marketing.....124

Tabla 39 Frecuencia de compra de servicios digitales....132
Tabla 40 Pronóstico de ventas (en cantidad de servicios) 133
Tabla 41 Pronóstico de ventas según tipo de servicio (en unidades de servicios)....133
Tabla 42 Ticket promedio de venta (en soles)....134
Tabla 43 Proyección de ventas en soles....135
Tabla 44 Equipamiento de lugar de trabajo 144
Tabla 45 Escala de remuneraciones....158
Tabla 46 Inversión pre-operativa....162
Tabla 47 Inversión en capital de trabajo....163
Tabla 48 Costo del proyecto 163
Tabla 49 Inversiones futuras....163
Tabla 50 Estructura de financiamiento 164
Tabla 51 Estructura del capital propio – aporte de los socios....165
Tabla 52 Presupuesto de ventas 167
Tabla 53 Presupuesto de costos de producción....168
Tabla 54 Presupuesto de gastos administrativos....169
Tabla 55 Presupuesto de marketing y ventas....170
Tabla 56 Presupuesto de gastos financieros....170
Tabla 57 Estado de resultados proyectado....171
Tabla 58 Estado de Situación Financiera proyectado....171
Tabla 59 Flujo de caja proyectado....172
Tabla 60 Rentabilidad sobre el patrimonio ROE....173
Tabla 61 Ratios de rentabilidad 173
Tabla 62 Ratio beneficio costo 174
Tabla 63 Periodo de recuperación de la inversión....174

Tabla 64 Análisis de punto de equilibrio en soles 175

Tabla 65 Análisis de sensibilidad unidimensional con variación en el precio 176

Tabla 66 Análisis de sensibilidad unidimensional con variación en el capital de trabajo.....176

Tabla 67 Análisis de sensibilidad unidimensional con variación en deuda.....177

Tabla 68 Análisis de escenarios.....177

Lista de Figuras

Figura 1 Modelo de Negocio Canvas Startup 29

Figura 2 G asto de las empresas peruanas en publicidad en medios tradicionales y medios digitales 2017-2021 (millones de soles) 35

Figura 3 Evolución del crecimiento del gasto de las empresas en publicidad en el medio digital en el periodo 2017-2021 (millones de soles y porcentaje de crecimiento)..... 37

Figura 4 Participación de mercado de las agencias de publicidad digital en el segmento pyme de la moda 2021 (porcentaje)..... 50

Figura 5 Producto Bruto Interno Real periodo 2015-2019 y proyección 2020-2024 (variación porcentual real) 67

Figura 6 Inflación periodo 2015-2019 y proyección 2020-2021 (variación porcentual)..... 68

Inflación periodo 2015-2019 y proyección 2020-2021 (variación porcentual) 68

Figura 7 T ipo de cambio promedio anual periodo 2015-2019 y proyección 2020-2024 (Soles por US dólar)..... 69

Figura 8 Tasa de desempleo periodo 2015-2019 y proyección 2020-2021 (porcentaje)..... 70

Figura 9 Infografía de la entrevista en profundidad..... 81

Figura 10 Infografía del Focus Group - Contratación de servicios de publicidad digital..... 85

Figura 11 Medios de publicidad que conoce 91

Figura 12 Medios de publicidad que se utilizan generalmente en la pequeña empresa 91

Figura 13 Tipos de servicios del medio de la publicidad digital que utiliza con mayor frecuencia 92

Figura 14 Contrata servicios de una agencia de publicidad digital para gestionar la publicidad digital de su marca o productos 92

Figura 15 Forma de conocimiento de la agencia de publicidad anterior 93

Figura 16 Expectativas sobre la contratación del servicio de publicidad digital a través de una agencia de publicidad digital 93
Figura 17 Desventajas al contratar el servicio de publicidad digital 93
Figura 18 Ventajas al contratar el servicio de publicidad digital.....95
Figura 19 Tipos de anuncios publicitarios que llaman su atención cuando utiliza internet. ...96
Figura 20 Meses al año que consume el medio de publicidad digital 97
Figura 21 Monto anual que las pequeñas empresas están dispuestas a destinar a publicidad digital 97
Figura 22 Motivos de cambio de agencia publicitaria 98
Figura 23 Aspectos negativos del servicio para el cambio de agencia publicitaria.....99
Figura 24 Forma de elección de la próxima agencia de publicidad a contratar.....100
Forma de elección de la próxima agencia de publicidad a contratar 100
Figura 25 Apreciación de la idea de negocio.....100
Figura 26 Intención de compra de la idea de negocio 101
Figura 27 Precio que está dispuesto a pagar por los seis tipos de servicios prestados inicialmente por la idea del plan de negocio de una nueva agencia de publicidad digital 101
Figura 28 Factores clave que motivarían la contratación del servicio de publicidad digital de la nueva agencia de publicidad digital de la idea de negocio 102
Figura 29 Servicios de publicidad digital de la idea de negocio que contrataría con mayor frecuencia.....103
Figura 30 Frecuencia con la que contrataría los servicios iniciales de publicidad digital de la idea de negocio 104
Figura 31 Otro tipo de publicidad digital que estaría dispuesto a contratar a la nueva agencia de publicidad de la idea de negocio 104

Figura 32 Frecuencia con la que contrataría los nuevos servicios de publicidad digital mencionados anteriormente (incorporados a partir del tercer año) 105
Figura 33 Nombre de marca preferido para identificar la agencia de publicidad digital 105
Figura 34 Logo de marca preferido para identificar la agencia de publicidad digital 106
Figura 35 Mensaje de marca preferido para identificar la agencia de publicidad digital 106
Figura 36 Perfil del comprador de la pequeña empresa.....110
Figura 37 Líneas de servicios de la agencia de publicidad digital.....118
Figura 38 Logo y Mensaje de posicionamiento.....120
Figura 39 Canal de distribución de plataforma de la página web de la empresa.....122
Figura 40 Técnica para elaborar el proceso creativo aplicado en la agencia de publicidad digital 132
Figura 41 Mapa de procesos de la agencia de publicidad digital 133
Figura 42 Flujograma del proceso de creación de contenido de publicidad digital.....136
Figura 43 Flujograma de actividades del proceso de creación de contenido de publicidad digital 137
Figura 44 Lay-out oficina principal 145
Figura 45 Organigrama de la agencia de publicidad digital años 1 y 2 155
Figura 46 Organigrama de la agencia de publicidad digital años 3 a 5 156

Introducción

En los últimos veinticinco años, el mundo ha experimentado un desarrollo importante de los medios digitales y el marketing digital; el cual ha proporcionado nuevas formas de comunicación y comercialización de productos. Así, más de 3 mil millones de personas en todo el mundo, han utilizado con regularidad los servicios en línea para encontrar productos y servicios (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019).

En dicho contexto, se ha modificado el comportamiento de compra del consumidor y de comercialización de las empresas; así como la publicidad dirigida al sector corporativo y de consumo masivo. De acuerdo con ello, en la actualidad el marketing digital aplica una gestión estratégica de cinco elementos digitales, tales como los dispositivos digitales (equipos tecnológicos), plataformas digitales (navegadores y aplicaciones), medios digitales (correo electrónico, redes sociales y motores de búsqueda), datos digitales, y tecnología digital; con el propósito de promover la comercialización de productos y servicios.

En tal sentido, se ha elaborado un plan de negocio de una agencia de publicidad digital, para proporcionar el servicio diferenciado de publicidad digital de creación de contenido, dirigido a las pequeñas empresas de Lima Metropolitana, las cuales requieren soluciones de publicidad digital innovadora y especializada en el mercado de la moda a un precio competitivo. Inicialmente, se propone brindar tres líneas de servicio de creación de contenido digital, como la línea gráfica y/o diseño gráfico, el concepto de campañas publicitarias y la gestión de redes sociales.

El plan de negocio de una agencia de publicidad digital para las pequeñas empresas de Lima Metropolitana 2022-2026, se ha desarrollado a través de seis capítulos. El capítulo I, aborda la identificación de la oportunidad de negocio de la empresa, a través de la especificación de los antecedentes, la determinación de los objetivos y descripción de los alcances y limitaciones del plan de negocio. El capítulo II, alude al análisis del contexto,

industria y mercado, por medio de la indagación del entorno externo, la presentación del estudio de mercado y la proyección del mercado objetivo. El capítulo III, desarrolla el plan de marketing, mediante la explicación de las estrategias dirigidas a los factores claves, las estrategias de ventas y la proyección de las ventas. El capítulo IV, despliega el plan de operaciones, por intermedio de la exposición de la capacidad y configuración de planta, análisis de los procesos y equipos, así como el marco legal requerido en el plan de negocio.

El capítulo V, explica el plan de gerencia y organización, a través del desarrollo de la cultura organizacional, la formulación de estrategias de negocio, el análisis interno y los aspectos requeridos para el diseño de la estructura de la empresa y perfiles de los puestos, así como las características de las remuneraciones y política de recursos humanos. El capítulo VI, expone la proyección financiera, mediante la planificación de la inversión y presupuestos, la evaluación económica y financiera y el análisis de riesgos. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones, a partir de los hallazgos del estudio realizado para la elaboración del plan de negocio.

Capítulo I. La oportunidad y la empresa

En el presente capítulo, se exhiben los antecedentes del plan de negocio, se describe el problema y oportunidad de negocio. Asimismo, se presentan la justificación teórica, práctica y social de la investigación, los objetivos, alcances y limitaciones del estudio.

1.1. Generalidades

En este capítulo se describen los antecedentes de los medios de la publicidad digital, la determinación del problema; se presentan la justificación, objetivos y alcances del estudio.

1.1.1. Antecedentes

Las corporaciones destinan presupuestos con elevadas cifras económicas para el desarrollo de campañas publicitarias y promoción de marcas, tanto en medios tradicionales como digitales. El marketing digital involucra la gestión de estrategias de publicidad digital, que van más allá de las interacciones de comunicación con el consumidor a través de la página web.

También, implica el aprovechamiento de los dispositivos digitales (computadoras, tablets, teléfonos inteligentes, entre otros); plataformas digitales donde las interacciones se realizan por medio de navegadores (Google Chrome, Safari, etc.) o aplicaciones (Youtube, Instagram, Facebook, Twitter); medios digitales (correo electrónico, redes sociales como Facebook e Instagram y motores de búsqueda como Google y Bing); datos digitales para recopilar el perfil de la audiencia; y tecnología digital que aplican las empresas para la creación de experiencias interactivas en sitios web, comercio electrónico y correo electrónico (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2019).

El nicho de mercado de las MIPYME, se caracteriza por administrar presupuestos limitados y por la carencia de un departamento de marketing; generalmente, demandan servicios publicitarios que son atendidos por diseñadores independientes sin una adecuada dirección creativa. En consecuencia, el servicio final que obtiene el consumidor es un

material gráfico aislado de un concepto integral publicitario; no obstante, la publicidad digital está disponible a precios accesibles para las MIPYME (micro, pequeña y mediana empresa).

El Covid-19, introdujo restricciones de movilización que impulsaron cambios en los patrones de consumo; lo cual, obligó a las pequeñas empresas a trasladarse hacia la plataforma digital para comercializar sus productos o servicios (Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE], 2021). El cambio en el comportamiento de los consumidores peruanos aceleró el crecimiento del comercio electrónico (Asociación de Agencias de Medio [AAM], 2021). En el año 2021, las MIPYME incrementaron su gasto en publicidad digital, con el propósito de obtener un crecimiento en las ventas a través del comercio electrónico (Capece, 2021). En efecto, se adaptaron a las nuevas tendencias del mercado, como la orientación hacia el hogar como centro de operaciones; la digitalización de las compras; la apreciación del valor agregado en los productos y servicios; el mayor énfasis en los productos de salud y bienestar; y activismo de los consumidores jóvenes (AAM, 2021).

En 2020, el segmento de la pequeña empresa peruana estuvo conformado por 64, 679 pequeñas empresas; de las cuales 31,907 pertenecen al sector comercio; 25,339 a servicio; y 7,433 a manufactura (Ministerio de la Producción, 2021); en consecuencia, es un segmento de mercado atractivo para las empresas de publicidad digital (ver Tabla 1). En el contexto peruano, se considera pequeña empresa a aquella que registra ventas entre 150 UIT y 1,700 UIT; donde el valor referencial de la UIT para el año 2020 es S/ 4,300 soles (Ríos, 2020b).

Tabla 1

Composición de mercado de las pequeñas empresas peruanas por sector 2020

Sector	Número de pequeñas empresas	Porcentaje
Comercio	31,907	49%
Servicio	25,339	39%
Manufactura	7,433	11%
Total	64,679	100%

Adaptado de Ministerio de la Producción (2021).

1.1.2. Determinación del problema u oportunidad

En la actualidad, las agencias publicitarias ofrecen sus servicios a través de visitas o reuniones con clientes en las instalaciones de la empresa que solicita el servicio, en las cuales se atienden los requerimientos de publicidad. No obstante, este escenario ha cambiado de manera inesperada debido a las restricciones de reunión originadas por la pandemia del virus Covid 19 y sus efectos nefastos sobre la económica actual. A pesar del panorama desalentador para las interacciones comerciales de las empresas, a nivel internacional más del 50% de los directores ejecutivos (CEO, por sus siglas en inglés) de las agencias de publicidad, sostienen que están preparados para adaptarse a las nuevas tecnologías, mantener la continuidad del negocio y superar la crisis actual (ID Comms, 2020).

La idea de negocio, surge como una solución que resuelve la demanda de servicios de publicidad de las pequeñas empresas, con un servicio de publicidad digital de valor agregado y a precios accesibles, así como plantea una alternativa de inversión en medios digitales, para adaptarse a las nuevas condiciones de aislamiento que dificultan la negociación con el cliente. Los costos de inversión en publicidad digital son inferiores a los medios tradicionales, lo cual representa una oportunidad de captura del gasto en publicidad de las pequeñas empresas. Asimismo, cada vez es mayor el número de empresas que reconoce el impacto de la publicidad en sus ventas. Por lo cual, se espera que las empresas destinen un mayor volumen de inversión a publicidad en medios digitales (Interactive Adversiting Bureau [IAB], 2018).

1.1.3. Justificación del problema

La investigación se justifica teóricamente porque se desarrolla de acuerdo a los lineamientos teóricos de las ciencias sociales, ya que la elaboración de los análisis del plan de negocio, se sostienen en los conceptos teóricos del conocimiento de la administración y el marketing. Se proporcionan soluciones de publicidad en línea a las pequeñas empresas que

demandan servicios digitales, para difundir la información de sus productos o servicios y lograr el incremento de sus ventas y mayor rentabilidad.

La investigación es de utilidad práctica para los inversionistas y emprendedores interesados en una oportunidad de negocio rentable. Para ello, se desarrolla un plan de negocio enfocado en la satisfacción de la demanda del servicio de publicidad digital de las pequeñas empresas ubicadas Lima Metropolitana. Asimismo, es una herramienta que puede servir a los interesados en el desarrollo de un plan de negocio enfocado en satisfacer la demanda de creación de contenido de publicidad digital de las pequeñas empresas a nivel nacional.

1.1.4. Objetivo general y específicos

Objetivo general

Determinar la viabilidad técnica, comercial, económica y financiera del plan de negocio de una agencia de publicidad digital dirigida a las pequeñas empresas de Lima Metropolitana, para proporcionar información a los inversionistas.

Objetivos específicos

- Definir la oportunidad de negocio.
- Analizar la estructura económica del sector.
- Elaborar el estudio de mercado.
- Determinar el mercado objetivo.
- Diseñar el plan de marketing.
- Elaborar el plan operativo e identificar el marco legal.
- Especificar los aspectos organizacionales de la empresa.
- Analizar la viabilidad económica y financiera del plan de negocio.

1.1.5. Alcances y limitaciones de la investigación

El alcance de la investigación abarca los aspectos para el desarrollo de un plan de negocio de una agencia de publicidad digital. El alcance espacial, se refiere al segmento al que va dirigido el servicio de publicidad, el cual satisface las necesidades de las pequeñas empresas localizadas en Lima Metropolitana que demandan servicios digitales específicos, tales como diseño gráfico, redacción de contenido y gestión de redes sociales. El alcance temporal, corresponde a un horizonte de proyección de cinco años; periodo durante el cual se realizará la inversión de capital de los accionistas en el plan de negocio, desde enero de 2022 a diciembre de 2026. El alcance teórico, concierne a las definiciones de los conceptos teóricos del desarrollados en el plan de negocio, que provienen del conocimiento de las ciencias administrativas.

Por otra parte, las limitaciones de la investigación corresponden a las dificultades para obtener la información comercial de las empresas competidoras de publicidad digital, principalmente del segmento de las pequeñas empresas de Lima Metropolitana. Otra barrera es el impedimento de reuniones debido al COVID-19, lo cual dificulta la entrevista personal a los gestores de las empresas responsables de la toma de decisiones para la contratación del servicio de publicidad. Asimismo, el impedimento de reuniones, restringe la factibilidad de la investigación presencial. Por lo cual, fue necesario realizar el focus group y las encuestas en línea. Por último, otra de las dificultades está representada por las demoras en el tiempo de recopilación de la información a través de las encuestas en línea.

1.2. Idea de Negocio

El plan de negocio propone brindar el servicio de publicidad digital de creación de contenido, a través de una Agencia de Publicidad Digital (de nombre comercial por definir); dirigido a las pequeñas empresas de Lima Metropolitana, que requieren soluciones de publicidad digital innovadora y especializada en el competitivo mercado de la moda. Así, se

propone un servicio, cuyo valor agregado es la diferenciación, la calidad y el buen precio; con lo cual se busca ofrecer más que soluciones, un acompañamiento de socio estratégico involucrado en el crecimiento de mercado, el incremento de las ventas y la generación de rentabilidad, tanto para los clientes de las pequeñas y medianas empresas como para la Agencia de Publicidad Digital.

Inicialmente, se propone ofrecer tres líneas de servicio de creación de contenido, que son fundamentales para la promoción de la marca de los clientes, como la línea gráfica y/o diseño gráfico, el concepto de campañas publicitarias y la gestión de redes sociales.

1.2.1. Modelo de negocio

El modelo Lean Start Up es un lienzo utilizado por las empresas de nueva creación, que permite visualizar los nueve componentes básicos del modelo de negocio de una empresa emergente. Este modelo se basa en hipótesis que son validadas con la opinión del cliente para la creación de un producto o servicio mínimamente viable (Blank, 2013). A continuación, se describen los alcances del modelo de negocio de la agencia de publicidad digital.

Segmento de clientes. - El servicio de publicidad digital de creación de contenido se dirige al segmento de la pequeña empresa de la actividad de la moda (prendas de vestir, calzado y/o joyería del sector comercio y manufactura). Los adoptantes tempranos son el jefe de producto, ventas o propietario de pequeñas empresas de manufactura y/o comercio de la actividad de la moda con productos diferenciados dirigidos a un segmento nicho.

Problema. - Los clientes perciben tres principales problemas con respecto a la contratación y uso del servicio de publicidad digital, como los altos costos del servicio; el servicio no conforme debido al incumplimiento de los objetivos o especificaciones del servicio señalados por las pequeñas empresas; así como la falta conversión del servicio en ventas, ya que las agencias de publicidad que contratan no garantizan el resultado de la inversión en publicidad digital en ventas.

Propuesta de valor única. - Brindar soluciones de creación de contenido digital innovadoras, especializadas en moda, de calidad, buen precio y conversión en ventas para el cliente. El concepto de alto nivel es “Creamos la campaña y contenido que hará que tu negocio crezca”.

Solución. - Las características de la propuesta de valor que solucionan el problema para el cliente son el servicio de menor tarifa de precio de mercado; la especialización del servicio, debido a que se ofrece un servicio diferenciado, único y original que sigue las tendencias específicas de la moda; y la conversión de la inversión en publicidad digital en ventas, ya que la agencia del proyecto propone convertirse en socio estratégico del éxito del cliente.

Canal. - El contacto con el cliente se realizará a través de la plataforma digital como la página web, el correo electrónico y el aplicativo de WhatsApp.

Flujo de ingresos. – El ingreso de ventas se cobrará al contado el 60% y a 30 días el 40%; el ingreso se percibe por la prestación del servicio de publicidad digital de creación de contenido.

Estructura de costos. – Se incurrirá en costos administrativos, costos de ventas, costos de marketing, costos financieros, costos indirectos de fabricación y tributos.

Indicadores clave. – Se medirán indicadores de desempeño de la agencia de publicidad digital, como tarifa de menor precio de los servicios especializados, cumplimiento del objetivo del servicio solicitado, alineación con las especificaciones del servicio, servicio presentado a tiempo y ROI. Así como se ofrecerán indicadores de conversión para el cliente pyme de la actividad moda como propuesta de valor, tales como: tasa de retorno de la inversión de publicidad sobre ventas roas, tasa de crecimiento en la audiencia digital, participación de mención de marca, alcance de la publicación en redes sociales, tasa de aplauso, tasa de interacción promedio, tasa de conversión, tasa de viralidad (ver Figura 1).

Figura 1

Modelo de Negocio Lean Start Up

<table>
<tr>
<th>PROBLEMA</th>
<th>SOLUCIÓN</th>
<th>PROPUESTA DE VALOR ÚNICA</th>
<th>VENTAJAS INJUSTAS</th>
<th>SEGMENTO DE CLIENTES</th>
</tr>
<tr>
<td>
• Alto costo del servicio.
• Servicio no conforme (no cumplen los objetivos o especificaciones del servicio).
• No hay conversión del servicio en ventas.

Alternativas existentes:
Webtilia, Agencia MK y Tres Media.
</td>
<td>
Las características de la propuesta de valor
• Servicio de menor tarifa de precio de mercado.
• Especialización del servicio (diferenciado, único y original que sigue las tendencias de la moda).
• Conversión de la inversión en publicidad digital en ventas.

INDICADORES CLAVE

Indicadores de desempeño:
• Tarifa de menor precio de los servicios especializados
• Cumplimiento del objetivo del servicio solicitado
• Alineación con las especificaciones del servicio
• Servicio presentado a tiempo
• ROI

Indicadores de conversión para el cliente pyme de la actividad moda:
• Tasa de retorno de la inversión de publicidad sobre ventas ROAS
• Tasa de crecimiento en la audiencia digital
• Participación de mención de marca
• Alcance de la publicación en redes sociales
• Tasa de aplauso
• Tasa de interacción promedio
• Tasa de conversión
• Tasa de viralidad
</td>
<td>
Soluciones de creación de contenido digital innovadoras, especializadas en moda, de calidad, buen precio y conversión en ventas.

Concepto de alto nivel:
“Creamos la campaña y contenido que hará que tu negocio crezca”
</td>
<td>
• Especialización del servicio (diferenciado, único y original que sigue las tendencias de la moda).
• Especialización en moda del personal creativo.
• Enfoque en los problemas de la pequeña empresa de la actividad de la moda.

CANALES

Plataforma digital
• Página web
• Email.
</td>
<td>
Pequeña empresa de la actividad de la moda (prendas de vestir, calzado y joyería del sector comercio y manufactura).

Early adopters:
Jefe de marketing, ventas o propietario de una pequeñas empresas de manufactura y/o comercio de la actividad de la moda con productos diferenciados dirigidos a segmentos nicho (p. ej. La jefa de marketing de Butrich, una empresa de producción y venta de calzado y carteras hechos a mano con diseño femenino y retro dirigido a las Millennials del segmento A y B de Lima Moderna.
El propietario de Only Alpaca, empresa de manufactura y comercio de prendas de vestir de alpaca dirigido al segmento B y C de Lima Metropolitana .
</td>
</tr>
<tr>
<th colspan="3">ESTRUCTURA DE COSTOS</th>
<th colspan="2">FLUJO DE INGRESOS</th>
</tr>
<tr>
<td colspan="3">
• Costos administrativos.
• Costos de ventas.
• Costos de marketing
• Costos financieros.
• Costos indirectos de fabricación.
</td>
<td colspan="2">
• Ingreso de ventas al contado 60%.
• Ingreso de ventas a 30 dias 40%
• Ingreso por el servicio de publicidad digital de creación de contenido.
</td>
</tr>
</table>

Ventajas injustas. – Las ventajas injustas corresponden a la especialización del servicio (diferenciado, único y original que sigue las tendencias de la moda), la especialización en moda del personal creativo y el enfoque en los problemas de la pequeña empresa de la actividad de la moda.

1.2.2. Productos y servicios iniciales

El servicio propuesto en el plan de negocio, incluye un portafolio de tres líneas de servicios de publicidad de creación de contenido, cuyo valor agregado es la diferenciación a través del precio y la calidad. El diseño de línea gráfica, ofrece dos tipos de servicios, como a) la continuidad de la línea gráfica, que comprende el diseño de veinte a 30 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales; y b) el diseño gráfico de cinco a 10 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales. La línea de desarrollo de concepto de campañas digitales publicitarias, ofrecen dos servicios, como a) el concepto de campaña integral de fechas claves (días festivos) y b) las campañas de lanzamiento de producto o marca. La línea de gestión de redes sociales, ofrece dos servicios, como a) continuidad de propuesta integral (asesoramiento y acompañamiento hasta por dos meses); y b) asesoramiento integral en una o máximo tres reuniones.

1.2.3. Misión, visión y valores de la empresa

A continuación, se mencionan los elementos de la filosofía corporativa, como la visión, misión y valores corporativos; que vincula los objetivos que se espera alcanzar.

1.2.3.1. Visión. Está orientada hacia el futuro y describe el posicionamiento al que aspira la empresa a largo plazo. Es el objetivo estratégico que la empresa tiene el propósito de alcanzar en el futuro en relación con la competencia, como un ideal que impulsa la innovación, el compromiso, la motivación, la eficacia y el éxito empresarial (Bowen, 2018).

Para definir la visión de la agencia de publicidad digital del plan de negocio se consideraron algunas preguntas propuestas por Bowen (2018) y David (2013) (ver Tabla 2).

Tabla 2

Configuración de la visión

Formulación de la pregunta para el plan de negocio	Respuesta de la empresa
¿Cuál es el objetivo estratégico que espera alcanzar en el largo plazo?	Ser la empresa peruana líder de Publicidad Digital en creación de contenido en el segmento de la pequeña empresa.
¿Cuál es el posicionamiento que espera lograr la empresa en el largo plazo?	Ser reconocida como un socio estratégico en publicidad digital de creación de contenido que hace crecer a las pequeñas empresas.
¿Cuál es el ideal de diferenciación que impulsa a la empresa en relación con la competencia?	Ofrecer una propuesta de valor de calidad y precio, que brinda las mejores soluciones de publicidad digital; con el propósito de crear oportunidades de negocio para los clientes.
¿Cuáles son los valores compartidos que orientan las acciones de la empresa?	Calidad, innovación, transparencia y confianza.

Adaptado de Bowen (2018) y David (2013).

Por lo mencionado, a continuación, se describe la visión:

- Consolidarnos como la empresa peruana líder de Publicidad Digital en creación de contenido en el segmento de la pequeña empresa; y ser reconocida como un aliado estratégico que impulsa el crecimiento empresarial, a través de una propuesta de valor de calidad y precio que brinda las mejores soluciones de publicidad digital; con el propósito de crear oportunidades de negocio para nuestros clientes.

1.2.3.2. Misión. Es la declaración del cumplimiento de un objetivo exclusivo de la ventaja competitiva de la empresa; e impulsa el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y responde a la pregunta ¿por qué existe la empresa? (Bowen, 2018). La ventaja competitiva se refiere a las fortalezas específicas empresariales, como la diferenciación por calidad o precio en comparación con los competidores.

Para definir la misión de la agencia de publicidad digital del plan de negocio se consideraron algunas preguntas propuestas por Bowen (2018) y David (2013) (ver Tabla 3).

Tabla 3

Configuración de la misión

Formulación de la pregunta para el plan de negocio	Respuesta de la empresa
¿Cuál es la razón de la existencia de la empresa?	Somos una empresa peruana comprometida con proveer servicios publicitarios digitales.
¿Quién es el cliente de la empresa?	Las pequeñas empresas de Lima Metropolitana del sector de la moda.

¿Cuál es el servicio que ofrece la empresa?	Servicio de publicidad digital de creación de contenido digital.
¿Qué necesidad resuelve la empresa?	Creación de contenido digital dirigido a pequeñas empresas.
¿Cuál es la intención de ofrecer el servicio?	Ser un socio estratégico para el cliente; e impulsar la demanda, el compromiso y la lealtad del consumidor para la marca del cliente.
¿Cuáles son los valores que persigue la empresa?	Calidad, innovación, transparencia y confianza.

Adaptado de Bowen (2018) y David (2013).

A continuación, se describe la misión:

- Proveemos servicios publicitarios digitales de creación de contenido digital innovador, de calidad, transparente y confiable a las pequeñas empresas de Lima Metropolitana. Buscamos convertirnos en un socio estratégico para su empresa, impulsando la demanda, el compromiso y la lealtad del cliente para su marca.

1.2.3.3. Valores. Se refieren al sistema de regulación máximo de las actividades empresariales, que combina aquello que la empresa se esfuerza por alcanzar, lo que representa y cómo planea lograr sus objetivos a través del comportamiento de los colaboradores (Cady et al., 2011). Los valores propuestos son: a) calidad (valora el compromiso a brindar un servicio de calidad); b) innovación (incentiva los avances para alcanzar resultados de alto impacto para la empresa y los clientes); c) transparencia (promueve el trabajo con honestidad y la participación de los colaboradores; y d) confianza, (impulsa el establecimiento de relaciones fluidas y eficaces, con los colaboradores y clientes).

1.2.4. Ventajas competitivas propuestas

Se refieren a la supremacía de una empresa sobre los competidores cuando brinda un producto o servicio de valor agregado; ya sea en calidad, diferenciación o precio; con la finalidad de conseguir el posicionamiento en el mercado y alcanzar la satisfacción del cliente (Kotler y Armstrong, 2012). El análisis de la matriz de valor, rareza, inimitabilidad y organización (VRIO), evalúa hasta qué punto los recursos (tangibles e intangibles) de la

empresa, tienen las capacidades internas de satisfacer los criterios para lograr una ventaja competitiva (Barney, 2002).

Las cuatro preguntas que determinan el potencial competitivo, son ¿el recurso explota una oportunidad del entorno y/o neutraliza una amenaza del entorno? (valor); ¿sólo un pequeño número de empresas de la competencia controla un recurso? (rareza); ¿las empresas que carecen de un recurso se enfrentan a una desventaja en costos de producción? (rareza); ¿están organizadas las políticas y procedimientos de una empresa para fomentar la explotación de sus recursos? (organización) (Barney et al., 2006).

Las ventajas competitivas sostenibles del plan de negocio, son la diferenciación del servicio, caracterizado por ser un servicio de publicidad digital de creación de contenido único y especializado en el sector de la moda; así como la especialización del personal, puesto que para brindar el servicio de creación de contenido inimitable, es un requisito contar con personal altamente calificado, que comprenda las necesidades del cliente y logre desarrollar con creatividad las demandas del cliente. Las ventajas temporales, son a) el canal, porque la comunicación y venta es directa entre la agencia de publicidad y el cliente, lo cual permite aportar valor al proceso creativo y comercial de la empresa, en cada reunión a través del excelente servicio al cliente; b) la ubicación, facilita el acceso a los clientes de las pequeñas empresas que requieren los servicios de publicidad digital; c) la presencia en línea, facilita la comunicación y entablar reuniones de negocios de manera virtual; y d) la relación con el cliente, es transparente y confiable (ver Tabla 4).

Tabla 4

Análisis VRIO

Recurso	Valioso (V)	Raro (R)	Inimitable (I)	Organización (O)	Implicación competitiva
Intangible					
Marca	Sí	Sí	Sí	No	VCT
Mensaje de posicionamiento	Sí	Sí	Sí	No	VCT
Presencia en línea	Sí	No	No	Sí	VCT

Tangible					
Servicio PDCC	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Personal	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Canal	Sí	Sí	No	No	VCS
Ubicación	Sí	No	No	Sí	VCT
Capacidad financiera	Sí	No	No	Sí	VCT
Equipos	No	No	No	No	DC
Relación con el cliente	Sí	No	No	Sí	VCT

Adaptado de Barney et al. (2006).

Nota: PDCC=publicidad digital de creación de contenido; VCS=ventaja competitiva sostenible; VCT=ventaja competitiva temporal; VCE=ventaja competitiva por explotar; DC=desventaja competitiva; IC=igualdad competitiva.

Capítulo II. Análisis del entorno, industria y mercado

En el presente capítulo, se examina el entorno de negocios del sector agencias de publicidad, la descripción de las tendencias, criterios de segmentación, análisis de la competencia, el estudio y la proyección de mercado.

2.1. Análisis de la Industria

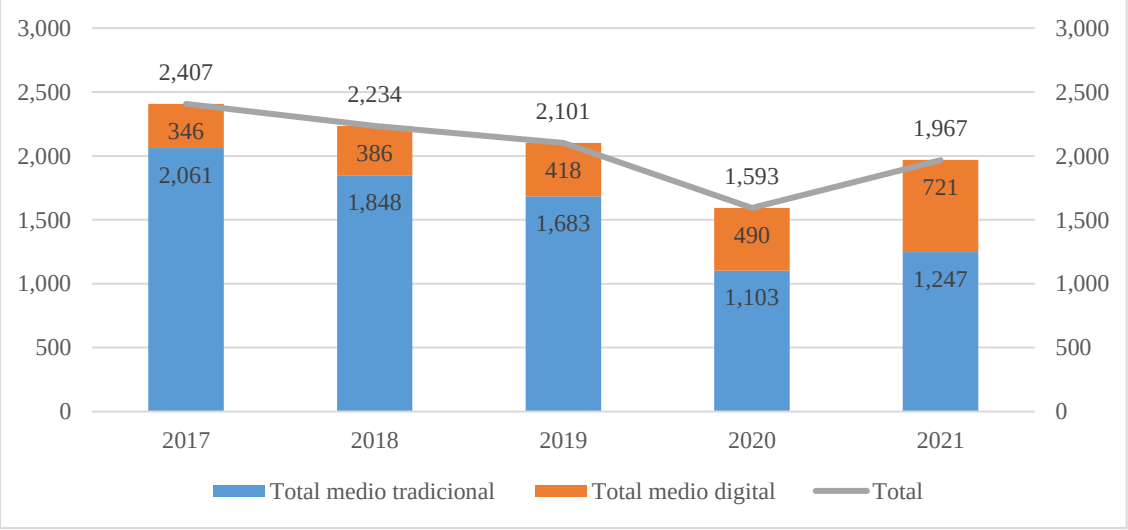
En este apartado, se presenta la descripción del estado actual y tendencias de la industria que forman parte del mercado publicitario de Lima Metropolitana.

2.1.1. Descripción del estado actual de la industria

Con respecto al tamaño de mercado peruano de los servicios de publicidad en general, se observó que el gasto en publicidad de las empresas ascendió a 1,967 millones de soles en 2021, de los cuales 1,247 millones (63%) corresponde al medio tradicional y 721 millones (37%) al medio digital (ver Figura 2).

Figura 2

Gasto de las empresas peruanas en publicidad en medios tradicionales y medios digitales 2017-2021 (millones de soles)



Adaptado de "Evolución de la inversión publicitaria en los medios de comunicación y plataformas digitales: Nivel nacional: 2017 / 2021", por Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2022, p. 3.

En el año 2020, la paralización de algunos sectores de la economía y el cierre de establecimientos comerciales originados por el Covid-19, afectaron el consumo de los hogares (Interactive Advertising Bureau Perú IABP, 2021); en consecuencia, el sector

empresarial postergó el lanzamiento de sus campañas retirando el presupuesto asignado a publicidad, lo cual redujo el gasto total en publicidad en 24% con respecto al año 2019, al pasar de S/2,101 millones de soles en 2019 a S/1,593 millones en 2020 (CPI, 2021b) (ver Tabla 5). El gasto de las empresas se redujo en la vía pública en 50%, diarios impresos en 55% y revistas impresas en 76%; no obstante, se incrementó en dos tipos de medios, como Digital internet en 3% y Diarios digitales en 58% (CPI, 2022).

Si bien en el Perú la publicidad en el medio tradicional ha sido la más empleada por las grandes empresas y gestiona los mayores volúmenes de inversión; ha tenido una caída a la baja con respecto a la publicidad digital (IABP, 2021). En el año 2020 el gasto de las empresas en publicidad en el medio tradicional se contrajo en 11% con respecto al año 2019, este porcentaje se trasladó al medio digital (ver Tabla 5).

Tabla 5

Gasto de las empresas peruanas en publicidad según el tipo de medio en el periodo 2017-2021 (millones de soles)

Tipo de medio	2017	2018	2019	2020	2021
Televisión	1,153	1,023	901	677	807
Radio	306	295	259	166	173
Publicidad exterior	213	202	216	108	119
Diarios impresos	249	213	202	90	83
Cable	101	83	76	54	61
Revistas	40	32	29	7	4
Total medio tradicional	2,061	1,848	1,683	1,103	1,247
Digital internet	346	386	418	432	649
Diarios digitales	-	-	-	58	72
Total medio digital	346	386	418	490	721
Total	2,407	2,234	2,101	1,593	1,967
Porcentaje medio tradicional	86%	83%	80%	69%	63%
Porcentaje medio digital	14%	17%	20%	31%	37%
Porcentaje total variación		-7%	-6%	-24%	24%

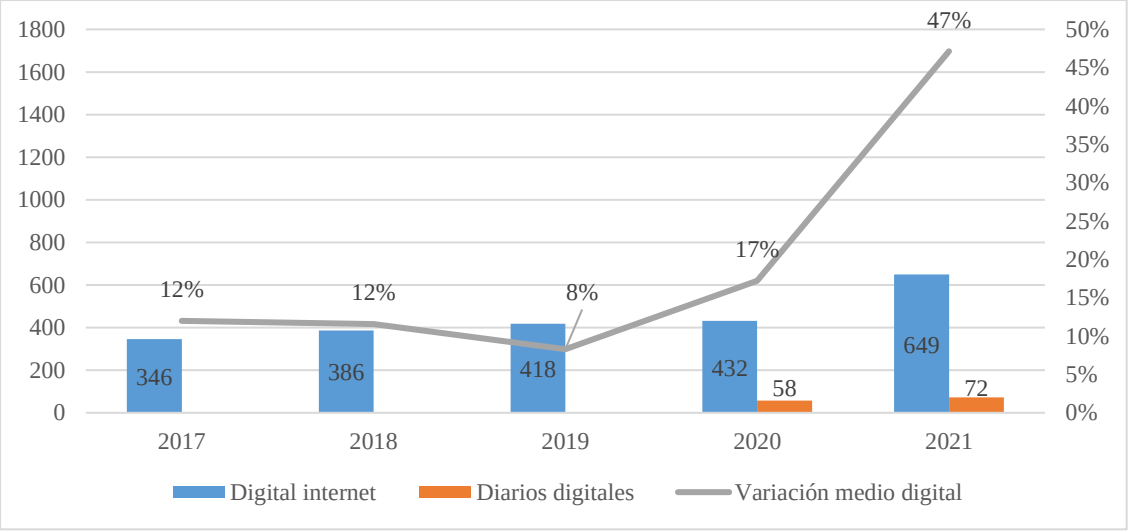
Adaptado de “Evolución de la inversión publicitaria en los medios de comunicación y plataformas digitales: Nivel nacional: 2017 / 2021”, por Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2022, p. 3.

En el año 2020 el gasto de las empresas en publicidad en el medio digital se incrementó en 17% con respecto al año 2019 (ver Figura 3). El 73% del gasto se concentró en

los smartphones, debido a que fue el principal elemento mediante el cual los peruanos compartieron videos, navegaron por internet, accedieron a redes, realizaron compras, entre otros (IABP, 2021). La pandemia, la cuarentena y el confinamiento obligatorio, modificaron el panorama de inversión en el mercado publicitario peruano, debido a los cambios en el comportamiento del consumidor sobre el uso de medios y el tiempo dedicado a éstos al pasar un mayor tiempo en el hogar (Kantar Ibope Media, 2021).

Figura 3

Evolución del crecimiento del gasto de las empresas en publicidad en el medio digital en el periodo 2017-2021 (millones de soles y porcentaje de crecimiento)



Adaptado de “Market Report N°1”, por Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI), 2020b, p. 2; y “Evolución de la inversión publicitaria en los medios de comunicación y plataformas digitales”, por CPI, 2021a, p. 3.

En 2020, la publicidad digital representó un vínculo primordial entre los consumidores y las marcas; los sectores que realizaron un mayor gasto en publicidad digital, fueron los bancos, quienes incrementaron su inversión en 3% con respecto a 2019; seguido por consumo masivo (8%); y retail (5%). Lo cual fue promovido por los cambios en las prioridades de consumo, asociadas al confinamiento, que impulsaron el mayor dinamismo de estos sectores (IABP, 2021). Así como por el incremento en la demanda online, el mayor tiempo de permanencia en casa, la demanda por productos de mayor valor y mejora del estilo de vida (AAM, 2021).

En el medio digital las empresas enfocaron el 58% de las estrategias de publicidad en el branding (gestión de marca) y awareness (recordación de marca); así como el 30% en marketing de performance (resultados), para buscar y obtener leads y clicks de clientes potenciales (IABP, 2021).

La actividad empresarial de las agencias de publicidad se ubica en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) número 7430. La industria está conformada por 9,917 empresas del rubro de la publicidad; de las cuales 94.9% pertenecen a la categoría de la microempresa, 49% son pequeñas empresas y 0.2% son medianas empresas (Ministerio de la Producción, 2021) (ver Tabla 6).

Tabla 6

Composición de la industria de la publicidad peruana por categoría empresarial 2020

Categoría empresarial	Número de empresas	Porcentaje
Mediana empresa	19	0.20%
Microempresa	9,410	94.90%
Pequeña empresa	488	4.90%
Total	9,917	100.00%

Adaptado de Ministerio de la Producción (2021).

En Lima Metropolitana se localiza el 69% de las agencias de publicidad (6,810); de las cuales 93.05% son microempresas (6,337), 6.67% son pequeñas empresas (454) y 0.28% son medianas empresas (19) (Ministerio de la Producción, 2021) (ver Tabla 7).

Tabla 7

Composición de la industria de la publicidad por categoría empresarial en Lima Metropolitana 2020

Categoría empresarial	Número de empresas	Porcentaje
Microempresa	6,337	93.05%
Pequeña empresa	454	6.67%
Mediana empresa	19	0.28%
Total	6,810	100.00%

Adaptado de Ministerio de la Producción (2021).

2.1.1.1. Segmentación de la industria. Se aplica para conocer el alcance de la competencia en una determinada industria; así como para determinar el segmento de la industria que será atendido por la empresa. Para ello, se gestionan cuatro elementos, como tipo de producto o servicio, tipo de cliente, canal y ubicación geográfica (Porter, 2010).

Asimismo, para conocer la segmentación de la industria se consideró la información de las agencias de publicidad registradas en el directorio de negocios del portal Mercado Negro, así como el directorio de agencias asociadas de la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad y la Guía del Marketing 2019 elaborada por MD Group. La industria peruana de las agencias de publicidad del medio tradicional y digital que participa en el Directorio de empresas de publicidad, está conformada por 3,169 empresas que brindan servicios publicitarios a través del canal tradicional (producción audiovisual, televisión, publicidad externa, material pop, entre otros) y digital (redes sociales, plataformas web, aplicativos, e-commerce) (Mercado Negro, 2021b); de las cuales alrededor del 85% son agencias de publicidad tradicional (2,693 empresas) y el 15% son agencias de publicidad digital (476 empresas) (Mercado Negro, 2020a).

Tabla 8

Segmentación de la industria de las agencias de publicidad de acuerdo al tipo de servicio, portafolio de servicio y canal en Lima Metropolitana

Tipo de servicio	Empresas (n)	Portafolio de Servicio	Canal o medio
Marketing directo, telemarketing, e inteligencia de negocios	21	Marketing relacional y telemarketing	Tradicional
		Análisis de datos	
		Mensajería y paquetería	
		Personalización	
Endomarketing	7	Marketing institucional interno	Tradicional
Programas de incentivos, CMR y lealtad	14	Soluciones CMR	Tradicional
Publicidad BTL	71	BTL	Tradicional
Publicidad promocional	59	Soporte promocional	Tradicional
		Promotoras, impulsadoras y anfitrionas	
		Artículos promocionales	

Publicidad en punto de venta	66	Módulos y estructuras	Tradicional
		Soluciones para trade marketing	
Publicidad externa e interna en lugares públicos	34	Paneles, carteles, vallas fijas y móviles	Tradicional
Relaciones públicas	81	Eventos y comunicación corporativa	Tradicional
Branding y diseño	23	Gestión de marca y diseño gráfico	Tradicional
Publicidad impresa	55	Banners y gigantografías	Tradicional
		Impresiones offset	
		Impresiones digitales	
Publicidad fotográfica	7	Fotografía publicitaria	Tradicional
Publicidad digital	66	Marketing de contenidos	Digital
		Marketing digital	
		Comercio electrónico	
		Marketing de redes sociales	
		Marketing móvil	
		Realidad virtual	
		Multimedia	
		Streaming	
		Señalización digital	
Total	504		

Nota: Elaborado en base a Guía del Marketing (2019) y Directorio de agencias asociadas de la Asociación Peruana de Agencias de Publicidad (2021).

De acuerdo con la Guía del Marketing 2019, en Lima Metropolitana la industria de las agencias de publicidad, está constituida por 504 empresas que brindan diferentes tipos de servicios, como publicidad digital (n=66); marketing directo, telemarketing e inteligencia de negocios (n=21); endomarketing (n=7); programas de incentivos, CMR y lealtad (n=14), publicidad BTL (71); publicidad promocional (n=59); 66 publicidad en punto de venta (n=66); publicidad externa e interna en lugares públicos (n=34); relaciones públicas (n=81); branding y diseño (n=23); publicidad impresa (n=55); y publicidad fotográfica (n=7) (MD Group, 2020) (ver Tabla 8).

En el mercado peruano son diez las empresas con mayor reconocimiento de marca en el sector de las agencias de publicidad tradicional y digital, las cuales tienen una trayectoria de trabajo de siete a setenta años (Mercado Negro, 2020c). Estas agencias de publicidad han impulsado el desarrollo de las marcas de las grandes y medianas empresas de los diferentes

sectores industriales, como alimentos, banca, restaurantes, salud y cadenas de comida, entre otros (ver Tabla 9).

Tabla 9

Principales 10 empresas de la industria de las agencias de publicidad en el mercado peruano

Empresa	Años	Categoría	Servicios	Segmento de cliente	Marcas	Distrito
McCann Lima	70 años	Publicidad tradicional y digital	Campañas, creación de contenido, gestión de redes sociales, branding, producción audiovisual, e-commerce, inteligencia de mercado, lanzamientos entre otros.	Gran empresa y mediana empresa	Nestlé, Sodimac, Entel, Burger King, Inka Kola, Laive, Ripley, KFC, entre otras.	San Borja
VMLY&R (antes Young & Rubicam)	22 años	Publicidad tradicional y digital	ATL, Campañas, creación de contenido, gestión de redes sociales, branding, producción audiovisual, e-commerce, inteligencia de mercado, entre otros.	Gran empresa y mediana empresa	Visa, Movistar, Cristal, Interbank, y Cementos Sol, entre otras.	Miraflores
Empresa	Años	Categoría	Servicios	Segmento de cliente	Marcas	Distrito
Wunderman Thompson	11 años	Publicidad tradicional y digital	Campañas, creación de contenido, gestión de redes sociales, producción audiovisual, e-commerce, marketplace, inteligencia de mercado, entre otros.	Gran empresa y mediana empresa	Adobe, Amazon, Google, IBM, Microsoft, Salesforce y SAP, entre otras.	Magdalena del Mar
Circus Grey Perú	7 años	Publicidad tradicional y digital	Campañas, creación de contenido, gestión de redes sociales, producción audiovisual, e-commerce, inteligencia de mercado, entre otros.	Gran empresa y mediana empresa	Falabella, Claro, Molitalia, Toyota, Procter & Gamble, KFC, Sanofi, Gloria, Pacífico Seguros, Maestro, CPP, Sodimac y Tottus, entre otras.	Barranco
Fahrenheit DDB	12 años	Publicidad tradicional y digital	ATL, creación de contenido, campañas,	Gran empresa y mediana empresa	BBVA, Movistar, Plaza Vea, Oechsle, Promart, Real Plaza, Nike, Innova, América Televisión y Cemento Andino, entre otras.	Barranco
Exe	12 años	Publicidad digital	Diseño gráfico, campañas digitales, gestión de redes sociales, comercio	Gran empresa y mediana empresa	Farmacia Universal, Florerías Unidas, Ekono llantas, Ferrand, Campo Fe,	San Borja

			electrónico, branding, identidad corporativa, producción audiovisual y fotografía, desarrollo web y móvil de aplicativos, entre otros.		Inversol, Kativa, Stihl, Opción y Dulce Sorpresa, entre otras.	
121	10 años	Publicidad tradicional y digital	Campañas, Creación de contenido, inteligencia de mercado, diseño web, producción audiovisual, entre otros.	Gran empresa y mediana empresa	Movistar, Alicorp, Scotiabank, American Express, Crediscotia, Minka, Cyzone, Mitsubishi Motors, Telefónica, Única, Belcorp, Repsol, Falabella y Metro, entre otras.	Miraflores
Latinbrands	21 años	Publicidad tradicional y digital	ATL, BTL, campañas, producción audiovisual, gestión de redes sociales, entre otros.	Gran empresa y mediana empresa	Cencosud, Ajinomoto, Faber-Castell, Abbott, Diveimport (Mercedes-Benz), Clínica San Felipe, Herbalife, Banco GNB, Lexus, Toyota, Mifarma, Asbanc y Tramontina, entre otras.	San Isidro
Quorum	35 años	Publicidad tradicional y digital	ATL, creación de contenido, campañas, entre otros.	Gran empresa y mediana empresa	Alicorp, Nissan, Ricocan, La Segoviana, Trident, Canbo, Ricocat, Ángel, Lowenbrau, Cafetal, Brahma, Blanca Flor, Marina Sal del Mar, Casino y Tentación, entre otras.	Miraflores
Independencia Grupo Pragma	38 años	Publicidad tradicional y digital	BTL, producción audiovisual, lanzamientos, eventos, activaciones	Gran empresa y mediana empresa	Centenario, Entel, Telefónica, Dan Lac, Ricco's, Honda, Selva, Otto Kunz, Eternit, Plaza del Sol, USIL, Everlast, SsangYong, Lima Gas, Papa Johns y Primax, entre otras.	San Isidro

Nota: Elaborado en base a Mercado Negro (2020c) y portales web de las agencias de publicidad.

Por otro lado, en Lima Metropolitana las diez principales agencias de publicidad digital que brindan servicios de publicidad digital a la mediana y pequeña, son Agencia MK, Data Trust, Jota Creativa, Webtilia, Gen Digital, Empresa, Ibo, Monkey, Tres Media, Emidas y Durkania; éstas tienen una trayectoria que oscila entre cinco y trece años en el mercado peruano (Mercado Negro, 2020b) (ver Tabla 10).

Tabla 10

Principales 10 empresas de la industria de las agencias de publicidad digital en Lima Metropolitana

Empresa	Años	Servicios	Segmento de cliente	Marcas	Distrito
Agencia MK	9 años	Diseño gráfico, desarrollo web, posicionamiento SEO, gestión de redes sociales, e-commerce, y publicidad online.	Mediana empresa y pequeña empresa	Bosch, Sonax, Joyería Murguía, Koketa, Clínicas Limatambo, MedLab, y Pevisa.	La Molina
Data Trust	13 años	Diseño gráfico, marketing de contenido, gestión de redes sociales, campañas PPC (pago por click), SEO, mercadotecnia, e-commerce, diseño de aplicativos e identidad corporativa.	Mediana empresa	Modasa, UPLA, Unifé, Universidad Peruana de Los Andes, Universidad Científica del Sur.	Miraflores
Jota Creativa	8 años	Diseño gráfico, desarrollo web, gestión de redes sociales, publicidad online, email marketing y SEO.	Pequeña empresa	Dely Place, Pepe Cangrejo, Babel, Itechene.	San Juan de Lurigancho
Webtilia	12 años	Diseño gráfico, campañas digitales, gestión de redes sociales, SEO, SEM, marketing digital y producción audiovisual.	Mediana empresa y pequeña empresa	Incalpaca, Danfra, Golds Gym, La buena nutrición, Securitas, Aceros Arequipa, Rodizio, Sopranos, Aruma, Viena, Rokys.	Barranco
Gen Digital	6 años	Desarrollo y diseño web, tienda virtual, SEO, gestión de google adds y mercadotecnia.	Mediana empresa y pequeña empresa	Talma, Maderera Andina, ILVEM, TASA, AGAP, Óptima, USIL, Hero.	Surco
Ibo	7 años	Gestión de redes sociales, SEO, y mercadotecnia.	Mediana empresa y pequeña empresa	Cámara de Comercio de Lima (CCL), Trip Perú, CMI, Universidad SEL, Maracuyá.	Miraflores
Monkey	11 años	Branding, community manager, diseño web.	Mediana empresa y pequeña empresa	Cinemark, JanSport, Panasonic, Libido, PVM, Sodexo y Unicef.	Miraflores
Tres Media	10 años	Diseño gráfico, campañas, gestión de redes sociales, diseño de página web, y tienda virtual.	Mediana empresa y pequeña empresa	Ésika, Científica, Radisson, Avansys, CONFIEP, INEI.	Pueblo Libre
Emidas	6 años	Diseño web, gestión de redes sociales, e-commerce, campañas digitales, tienda virtual y branding.	Pequeña empresa	Las Vecinas Café, Licorería de Baco, Álida Joyas.	Lince
Durkania	5 años	Desarrollo web, diseño gráfico, diseño de aplicativos móviles, e-commerce y branding,	Mediana empresa y pequeña empresa	Deli Cake, Anagrama Medcorp, Cooperativa Pacífico.	Miraflores

Nota: Elaborado en base a Mercado Negro (2020b) y portales web de las agencias de publicidad digital.

2.1.1.2. Empresas participantes (ubicación, volumen de ventas, etc.). Los principales siete ofertantes de servicios de publicidad digital de creación de contenido enfocado en pymes del sector moda con mayor volumen de facturación y posicionamiento orgánico son Agencia MK, Jota Creativa, Webtilia, Gen Digital, Ibo, Monkey, Tres Media, Emidas y Durkania, con una trayectoria que oscila entre cinco y doce años (Mercado Negro, 2020b). A pesar de que se realizó una búsqueda en las principales plataformas de investigación de mercado, como Euromonitor, Statista, IPSOS, Arellano, entre otras; no se encontró el volumen de ventas del segmento. Por lo cual, se realizó una entrevista en profundidad a una muestra por conveniencia a los principales siete competidores de servicios de publicidad digital enfocados en las pymes de la actividad de la moda (ver Apéndice 1).

La facturación anual promedio por tipo de servicio de publicidad digital de las pymes del sector moda es 9 millones; de acuerdo al tipo de servicio la facturación anual promedio en diseño gráfico es S/ 2.1 MM, gestión de redes sociales S/ 2.5 MM, campañas digitales S/ 1.9 MM y otros S/ 1.6 MM. El número de clientes anual promedio es 202 pymes; la frecuencia de contratación de los servicios de publicidad digital es 8 veces al año. La tarifa promedio de servicios de publicidad digital en diseño gráfico es S/ 1.96 M, gestión de redes sociales S/ 1.33 M, campañas digitales S/ 8.90 M y Otros S/ 0.81 M. La tasa de deserción anual promedio del cliente pyme de la moda del servicio de publicidad digital es 5%. El competidor con mayor volumen de ventas es Jota Creativa con una facturación anual de 15.8 millones de soles.

A continuación, se presenta el resumen de los años de trayectoria, tipo de cliente, portafolio de servicios de publicidad digital ofrecido a las pymes, facturación anual total en servicios de publicidad digital, facturación anual por tipo de servicio de publicidad digital, número de clientes pymes de la actividad de la moda, frecuencia de contratación de los servicios de publicidad digital, tarifa promedio de servicios de publicidad digital, tasa de

deserción de los servicios de publicidad digital, condiciones de contratación y alcances de los servicios y KPI´s de conversión de los servicios de publicidad digital ofrecidos a los clientes (ver Tabla 11).

Tabla 11

Principales ofertantes de servicios de publicidad digital enfocado en pymes del sector moda.

Empresa	Agencia MK	Jota Creativa	Webtilia	Ibo	Tres Media	Emidas	Durkania	Promedio
Años de trayectoria	9 años	8 años	12 años	7 años	10 años	6 años	5 años	8 años
Sector y actividad	Comercio y manufactura (prendas de vestir y calzado y joyería)	Comercio (calzado y joyería)	Comercio y manufactura (calzado y joyería)	Comercio y manufactura (joyería)	Comercio y manufactura (belleza, prendas de vestir y calzado)	Comercio (belleza, joyas y calzado)	Comercio y manufactura (joyería)	-
Portafolio de servicios de publicidad digital	Diseño gráfico, gestión de redes sociales, campañas digitales.	Diseño gráfico y gestión de redes sociales.	Diseño gráfico, gestión de redes sociales, campañas digitales.	Gestión de redes sociales.	Diseño gráfico, gestión de redes sociales, campañas digitales.	Gestión de redes sociales y campañas digitales.	Diseño gráfico.	-
Facturación anual pub. dig.	6.2 MM	15.8 MM	11.6 MM	12.3 MM	7.7 MM	4.0 MM	4.9 MM	9 MM
Facturación anual por tipo de servicio de publicidad digital	Diseño gráfico: S/ 1.3 MM Gestión de redes sociales: S/ 1.1 MM Campañas digitales: S/ 2.4 MM Otros: S/ 1.4 MM	Diseño gráfico: S/ 1.0 MM Gestión de redes sociales: S/ 1.9 MM Otros: S/ 3.4 MM	Diseño gráfico: S/ 2.0 MM Gestión de redes sociales: S/ 1.9 MM Campañas digitales: S/ 1.2 MM Otros: S/ 1.1 MM	Gestión de redes sociales: S/ 5.1 MM Otros: S/ 1.1 MM	Diseño gráfico: S/ 1.2 MM Gestión de redes sociales: S/ 1.6 MM Campañas digitales: S/ 2.6 MM Otros: S/ 1.0 MM	Gestión de redes sociales: S/ 3.1 MM Campañas digitales: S/ 1.7 MM Otros: S/ 1.4 MM	Diseño gráfico: S/ 4.8 MM Otros: S/ 1.5 MM	Diseño gráfico: S/ 2.1 MM Gestión de redes sociales: S/ 2.5 MM Campañas digitales: S/ 1.9 MM Otros: S/ 1.6 MM
Número de clientes PYMES	120 pymes	308 pymes	261 pymes	311 pymes	190 pymes	110 pymes	113 pymes	202 pymes
Frecuencia de contratación de los servicios de publicidad digital	8.2 veces al año	6.5 veces al año	8.3 veces al año	5.1 veces al año	10.2 veces al año	9.4 veces al año	8.5 veces al año	8 veces al año

Tarifa promedio de servicios de publicidad digital	Diseño gráfico: S/ 1.9 M Gestión de redes sociales: S/ 1.3 M Campañas digitales: S/ 9.0 M Otros: S/ 0.8 M	Diseño gráfico: S/ 2.2 M Gestión de redes sociales: S/ 1.5 M Otros: S/ 0.9 M	Diseño gráfico: S/ 2.0 M Gestión de redes sociales: S/ 1.4 M Campañas digitales: S/ 9.5 M Otros: S/ 0.9 M	Gestión de redes sociales: S/ 1.4 M Otros: S/ 0.9 M	Diseño gráfico: S/ 2.0 Gestión de redes sociales: S/ 1.3 M Campañas digitales: S/ 9.1 M Otros: S/ 0.8 M	Gestión de redes sociales: S/ 1.1 M Campañas digitales: S/ 8.0 M Otros: S/ 0.7 M	Diseño gráfico: S/ 1.7 M Otros: S/ 0.7 M	Diseño gráfico: S/ 1.96 M Gestión de redes sociales: S/ 1.33 M Campañas digitales: S/ 8.90 M Otros: S/ 0.81 M
Tasa de deserción del serv. pub. dig.	6%	10%	7%	6%	2%	2%	4%	5%
Condiciones de contratación y alcances de los servicios ofrecidos	- El contrato indica: - Objetivos del servicio, público objetivo, descripción del servicio, medio de difusión, precio, instrucciones del cliente, duración del contrato, y cláusula de confidencialidad. - Realiza el seguimiento de las ventas del cliente para medir los resultados del servicio.	- El contrato indica: - Objetivos del servicio, público objetivo, descripción del servicio, medio de difusión, precio, instrucciones del cliente, duración del contrato, y cláusula de confidencialidad. - No garantiza el resultado para el cliente.	- El contrato indica: - Objetivos del servicio, público objetivo, descripción del servicio, medio de difusión, precio, instrucciones del cliente, duración del contrato, y cláusula de confidencialidad. - Realiza el seguimiento de las ventas del cliente para medir los resultados del servicio.	- El contrato indica: - Objetivos del servicio, público objetivo, descripción del servicio, y duración del contrato. - No garantiza el resultado para el cliente. - No garantiza el resultado para el cliente.	- El contrato indica: - Objetivos del servicio, público objetivo, descripción del servicio, medio de difusión, precio, instrucciones del cliente, duración del contrato, y cláusula de confidencialidad. - Realiza el seguimiento de las ventas del cliente para medir los resultados del servicio.	- El contrato indica: - Objetivo del servicio, público objetivo, descripción del servicio, precio, y plazo del contrato. - No garantiza el resultado para el cliente.	- El contrato indica: - Objetivos del servicio, público objetivo, precio, y duración del contrato. - No garantiza el resultado para el cliente.	-
KPI´s que utiliza para evaluar la	- ROI (retorno sobre la inversión)	- ROI	- ROI	- ROI - Tasa de satisfacción de clientes	- ROI	- ROI	- ROI	-

performance de los servicios de publicidad digital	- Tasa de satisfacción de clientes - Tasa de deserción de clientes - Tasa de nuevos clientes respecto de la media de clientes. - Tasa de clientes que tienen intención de volver a adquirir el producto	- Tasa de satisfacción de clientes - Tasa de deserción de clientes - Tasa de nuevos clientes respecto de la media de clientes. - Porcentaje de clientes que prefieren la marca	- Tasa de satisfacción de clientes - Tasa de deserción de clientes - Tasa de nuevos clientes respecto de la media de clientes. - Alineación con las especificaciones del diseño. - Tasa de clientes que tienen intención de volver a adquirir el producto - Porcentaje de clientes que prefieren la marca	- Tasa de deserción de clientes - Tasa de clientes que tienen intención de volver a adquirir el producto	- Tasa de satisfacción de clientes - Tasa de deserción de clientes - Tasa de nuevos clientes respecto de la media de clientes.	- Tasa de satisfacción de clientes - Tasa de deserción de clientes - Tasa de nuevos clientes respecto de la media de clientes. - Tasa de clientes que tienen intención de volver a adquirir el producto	- Tasa de satisfacción de clientes - Tasa de deserción de clientes - Diseño presentado totalmente a tiempo. - Cumplimiento del objetivo. - Alineación con las especificaciones del diseño. - Satisfacción del cliente sobre el diseño. - Tiempo de reelaboración del diseño.	
KPI´s de conversión de los servicios de publicidad digital	- ROAS (tasa de retorno de inversión de publicidad sobre ventas). - Ratio de conversiones y leads en redes sociales. - Tasa de crecimiento en la audiencia en campañas. - Costo por click	- Alcance de la publicación. - Tasa de engagement.	- ROAS. - Ratio de conversiones y leads en redes sociales. - Tasa de crecimiento en la audiencia en campañas. -	- Tasa de crecimiento en la audiencia en campañas. - Costo por click. - Tasa de engagement (applause rate) - Tasa promedio de interacción (average engagement rate)	- ROAS. - Ratio de conversiones y leads en redes sociales.	- Tasa de crecimiento en la audiencia en campañas. - Costo por click.	- ROAS. - Tasa de engagement.	-
Localización	La Molina	San Juan Lurig.	Barranco	Miraflores	Pueblo Libre	Lince	Miraflores	-

Nota: Elaborado en base a entrevista en profundidad a principales ofertantes (ver Apéndice 1).

2.1.2. Tendencias de la industria (crecimiento, inversiones)

En el Perú, entre 2014 y 2018 la inversión publicitaria total (tradicional y digital) pasó de 764 a 620 millones de dólares; la inversión publicitaria digital pasó de 66 a 107 millones de dólares (Growth from Knowledge ([GFK], 2019). Se registró un descenso consecutivo de alrededor del 7% anual en la inversión publicitaria entre el 2016 y 2019, debido a la baja inversión de las empresas públicas y privadas, ligada a la crisis política que enfrentó al Ejecutivo con el Congreso de la República y los casos de corrupción de funcionarios (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI], 2020a). No obstante, la inversión en los medios digitales a través de internet, se consolidó en el segundo lugar con una participación de mercado promedio de 14.92% en el periodo 2015 a 2019 (CPI, 2020a); se estima que la inversión en publicidad digital, permitirá que este sector se posicione en el primer lugar a corto plazo, debido a la compra masiva automatizada de espacios de publicidad en medios digitales, mayor capacidad de segmentación, entre otros (CPI, 2020b).

La inversión en publicidad digital se incrementó hasta duplicar su participación de 11% en 2015 a 20% en 2019 CPI (2020b). En 2020, el gasto en publicidad ascendió a S/1,547 millones, lo que representó una reducción de 24% con respecto al año anterior (Statista, 2021b); debido a la contracción del gasto en televisión (costosa y efectiva de mayor alcance); y se distribuyó principalmente en publicidad en redes sociales (48%), seguido por video (18%), display (15%), Search Sem (15%) y otros (4%) (Statista, 2021a).

Al no encontrarse un estudio de mercado previo o base de datos sobre el gasto de las pymes peruanas en publicidad digital, para determinar el tamaño de mercado de los servicios de publicidad digital prestados a las pymes, se consideró el tamaño de las pymes de diferentes sectores del periodo 2017-2021 y se aplicó una encuesta a una muestra de pymes para conocer el porcentaje de contratación y el monto del gasto anual en publicidad digital, donde se observó que el 57% de pymes contrata una agencia de publicidad digital (ver Apéndice 2).

La estimación evidenció que el gasto de las pymes peruanas en publicidad digital se incrementó a una tasa promedio de 23% en el periodo 2017-2021. En el año 2021 el gasto aproximado ascendió a 692 millones de soles (ver Tabla 12).

Tabla 12

Gasto de las pymes peruanas en publicidad digital 2017-2021 (millones de soles)

	2017	2018	2019	2020	2021
Pymes (número de empresas)	62,736	81,854	84,994	76,372	67,020
Pymes que contratan agencias de publicidad digital (número de empresas)	35,582	46,425	48,206	43,315	38,011
Gasto promedio de las pymes	8,693	7,712	8,109	11,054	18,209
Gasto total de las pymes	309	358	391	479	692

Nota: Elaborado en base a Directorio de empresas mipyme (Ministerio de la Producción, 2021) y resultados de la encuesta (ver Apéndice 2).

A su vez, debido a que no se encontró un estudio de mercado previo o base de datos sobre el gasto de las pymes peruanas del sector moda en publicidad digital, para establecer el tamaño de mercado de los servicios de publicidad digital, se consideró el tamaño de las pymes del sector moda del periodo 2017-2021 y se aplicó una encuesta a una muestra de pymes del sector moda para conocer el porcentaje de contratación y el monto del gasto anual en publicidad digital, donde se observó que el 85% de pymes contrata una agencia de publicidad digital (ver Apéndice 3). La estimación evidenció que el gasto de las pymes del sector moda en publicidad digital se incrementó a una tasa promedio de 25% en el periodo 2017-2021. En el año 2021 el gasto aproximado ascendió a 77 millones de soles (ver Tabla 12).

Tabla 13

Gasto de las pymes peruanas del sector moda en publicidad digital 2017-2021 (millones de soles)

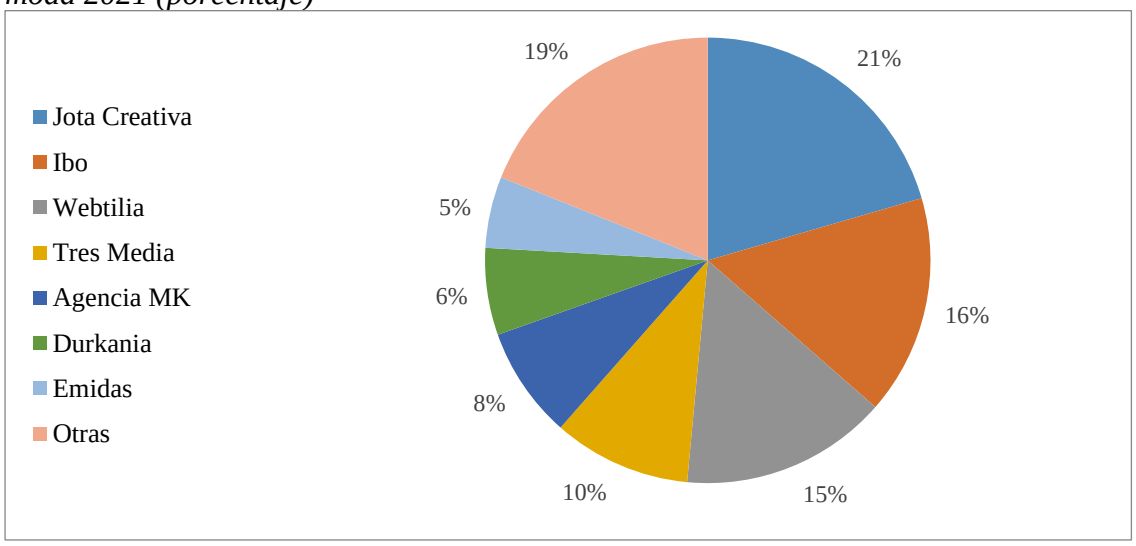
	2017	2018	2019	2020	2021
Pymes moda (número de empresas)	2,760	2,865	3,230	2,635	2,707
Pymes moda que contratan agencias de publicidad digital (número de empresas)	2,348	2,437	2,748	2,242	2,303
Gasto promedio de las pymes moda	14,035	14,990	15,089	22,307	33,394
Gasto total de las pymes moda	33	37	42	50	77

Nota: Elaborado en base a Directorio de empresas mipyme (Ministerio de la Producción, 2021), Estadística mipyme (Ministerio de la Producción, 2021) y resultados de la encuesta (ver Apéndice 3).

Con respecto a la participación de mercado de las agencias de publicidad digital enfocadas en las pymes peruanas del sector moda no se encontró información en bases de datos o estudios de mercado académicos o empresariales; por lo cual, se estimó la participación considerando los resultados de la entrevista a los principales competidores (ver Apéndice 1), así como el gasto de las pymes peruanas del sector moda en publicidad digital (ver Tabla 13). La agencia de publicidad con mayor participación de mercado es Jota Creativa (21%), seguida por Ibo (16%), Webtilia (15%) y Tres Media (10%) (ver Figura 4)

Figura 4

Participación de mercado de las agencias de publicidad digital en el segmento pyme de la moda 2021 (porcentaje)



Nota: Elaborado en base a la entrevista en profundidad aplicada a las agencias de publicidad digital con mayor facturación en el segmento pyme de la moda.

2.1.3. Análisis Estructural del Sector Industrial

El modelo de las cinco fuerzas de Porter, analiza la competitividad de un sector de la industria, a través de la evaluación de cinco factores, como poder de negociación de los clientes; poder de negociación de los proveedores; amenaza de productos sustitutos; amenaza de nuevos competidores; rivalidad entre competidores (David y David, 2017). A continuación, se describen los alcances del análisis de las fuerzas competitivas de Porter.

2.1.3.1. Poder de negociación de los clientes. En la industria de la publicidad digital, los clientes tienen un alto poder de negociación. La concentración de un gran número de

pequeñas empresas frente a una oferta menor de agencias de publicidad, proporciona un mayor poder de negociación que permite la negociación a menores precios. En el mercado peruano las pequeñas empresas pueden elegir la contratación de los servicios de publicidad a través de las diferentes agencias de publicidad que atienden al segmento de la gran y mediana empresa, a precios altos que no se ajustan a sus presupuestos; así como el servicio de un freelancer a un precio menor. Por lo cual, las pymes disponen de diferentes opciones para la adquisición de la publicidad digital.

Por otro lado, no se aprecia un interés de las pequeñas empresas de la industria de la moda, como joyas, prendas de vestir y calzado por la integración hacia atrás de los compradores; ya que la publicidad no representa un insumo que forme parte de su proceso de producción o comercialización, que pueda representar un ahorro en costos que otorgue mayor rentabilidad a la empresa. Por otra parte, las pequeñas empresas tienen una alta sensibilidad al precio; puesto que gestionan capitales de inversión y presupuestos menores, que limitan la contratación de la publicidad. Por lo cual, destinan una mínima inversión en publicidad incluso si tienen que sacrificar la calidad de la misma.

2.1.3.2. Poder de negociación de los proveedores. En la industria de la publicidad digital, para las agencias de publicidad cambiar de proveedores representa un alto costo económico y de tiempo. El cambio de proveedor puede afectar la efectividad de los procesos de producción y comercialización de las agencias de publicidad; porque éstas, se apoyan en sus recursos tangibles tecnológicos (ordenadores) e intangibles de servicios (software, hardware y redes de comunicaciones), para brindar servicios de creación de contenido digital de calidad. Debido a que la plataforma de atención al cliente y negociación es digital; se requiere por parte de los proveedores productos y servicios especializados que garanticen la fluidez de la cadena productiva.

Adicionalmente, no existen productos sustitutos para reemplazar el equipo, los servicios de patentes de software y redes de comunicación (servicio de internet), que proporcionan los proveedores a las agencias de publicidad. Por otro lado, el riesgo de integración vertical del proveedor hacia adelante es mínimo; porque este tipo de empresas presta servicios de comunicaciones o tecnológicos que pertenecen a otro segmento industrial.

2.1.3.3. Amenaza de productos sustitutos. La publicidad digital puede ser reemplazada por otro tipo de publicidad como material pop (jalavistas, cenefas, etc.). No obstante, para este tipo de publicidad se requiere de un concepto creativo digital, el cual es posteriormente plasmado en el material impreso. Asimismo, puede ser sustituida por la publicidad en medios tradicionales; sin embargo, en este tipo de medios los costos de inversión son más altos, lo cual desalienta la demanda de las pequeñas empresas. Además, podría ser sustituida por gráficas de baja calidad desarrolladas por el personal de las pequeñas empresas.

Para las pequeñas empresas es posible la sustitución del producto, a través de opciones de menor calidad a bajo precio, como se mencionó anteriormente. No obstante, el alto precio de los servicios sustitutos, como la publicidad exterior (paneles electrónicos, carteles gigantes en las vías públicas, etc), la televisión, radio, y revistas; representan una inversión muy alta que desmotiva el consumo de la pequeña empresa. Una alternativa es la contratación de un freelancer; sin embargo, este tipo de servicio no garantiza la dirección creativa que requiere la publicidad dirigida a los productos del sector de la moda. Por otra parte, no existen agencias de publicidad en el mercado peruano que proporcionen el servicio de publicidad digital especializada en segmentos específicos, como la moda.

2.1.3.4. Amenaza de nuevos competidores. Si bien no existen restricciones gubernamentales para desalentar la entrada de la competencia al mercado de la publicidad digital; el capital de inversión inicial es un componente importante que dificulta un fácil

ingreso al mercado, puesto que la instalación de este tipo de empresa requiere de ordenadores aptos para el diseño gráfico, los cuales tienen un costo mayor a otro tipo de equipos de menor gama. Así como del pago de las remuneraciones del personal especializado, durante el periodo de flujos de caja mensuales negativos al inicio del proyecto. Otro factor que limita el ingreso es la alta curva de aprendizaje de los profesionales de creación de contenido digital; porque se requieren perfiles con calificación profesional, experiencia y especialización en el mercado de la publicidad dirigida a la moda, que destaque con creatividad el sentido del diseño de los productos comercializados por los clientes de la empresa.

Por otro lado, la limitación en los presupuestos de marketing de las pequeñas empresas, representa una dificultad para el cambio de agencia publicitaria. Además, la publicidad de creación de contenido no es un producto de producción masiva; cada cliente (pequeña empresa) requiere un diseño original y único que destaque las cualidades de su marca o producto.

2.1.3.5. Rivalidad entre competidores. La industria de la publicidad está constituida por agencias de publicidad tradicional y digital. Sumado a ello, los freelancers proporcionan servicios de diseño publicitario y gestión de redes. Las agencias de publicidad tradicional, principalmente atienden la demanda de la gran y mediana empresa, que dispone de presupuestos de marketing más altos. Por su parte, las agencias de publicidad digital resuelven los problemas de publicidad de las grandes, medianas y pequeñas. No obstante, los precios para las pequeñas empresas son inaccesibles, porque administran presupuestos mínimos. Frente a ello, las pequeñas empresas contratan los servicios de freelancers a un menor precio. Sumado a ello, no se aprecia especialización en el servicio por parte de las agencias publicitarias, como si se observa a nivel internacional.

Por otra parte, debido a la pandemia el sector de la publicidad digital experimentó un rápido crecimiento, así como la utilización de las plataformas de e-commerce y aplicativos de

compra; lo cual puede alentar el ingreso de nuevas empresas al sector. Sin embargo, el nivel de especialización requerido por las empresas de la moda, dificulta el ingreso de nuevos competidores; el segmento de la publicidad peruana se caracteriza por brindar servicios diversos a diferentes sectores de la industria; a diferencia de la oferta internacional la cual, en la actualidad, se destaca por prestar servicios especializados enfocados a un sector. Una vez finalizado el análisis de fuerzas competitivas, se elaboró la evaluación del atractivo de la industria.

2.1.3.6. Análisis de la atractividad de la industria.

El análisis de la atractividad de la industria, se elaboró asignando un puntaje a cada factor de evaluación de las fuerzas competitivas (D'Alessio, 2015). Para ello, primero se evalúa la atractividad de cada fuerza, asignando una calificación de uno cuando el factor de riesgo es muy bajo y cinco cuando es muy alto; y posteriormente, se realiza el análisis resumen de las cinco fuerzas. A continuación, se presenta el análisis de atractividad de la industria nacional de las agencias de publicidad digital.

De acuerdo con la evaluación realizada, el poder de negociación de los clientes representa un riesgo alto. La aglutinación de compradores representa un riesgo muy alto; porque tienen un mayor poder para negociar menores precios y mayor calidad. Las opciones para cambiar de servicio de publicidad de los clientes son diversas, representan un riesgo muy alto; porque a pesar de que no existe una oferta diversa dirigida a la pequeña empresa, los clientes pueden optar por contratar freelancers para obtener menores precios. La integración hacia atrás de los compradores, supone un riesgo bajo; porque los clientes son las pequeñas empresas que se especializan en satisfacer la demanda de la industria de la moda. La sensibilidad del comprador al precio, supone un elemento de riesgo muy alto; porque el cliente podría optar por contratar un servicio de menor calidad que no cumpla con sus expectativas, pero se adecúe a su presupuesto (ver Tabla 14).

Tabla 14

Matriz de atractividad del poder de negociación de los clientes

Factores competitivos	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
	1	2	3	4	5
Aglutinación de compradores	-	-	-	-	5
Opciones para cambiar de servicio de publicidad	-	-	-	-	5
Integración hacia atrás de los compradores	-	2	-	-	-
Sensibilidad del comprador al precio	-	-	-	-	5
Promedio			4.25		
Calificación			Alto		

Elaboración propia

El poder de negociación de los proveedores representa un riesgo alto. El costo de cambiar de proveedor es alto, porque es necesario contratar proveedores especialistas en productos tecnológicos y servicios de software, hardware y comunicaciones de calidad, que garanticen la fluidez de los procesos de producción de creación de contenido, así como las negociaciones. La diferenciación del servicio del proveedor representa un alto riesgo, porque la adquisición de un servicio de menores prestaciones, puede deteriorar la calidad del servicio de creación de contenido digital y afectar la experiencia de consumo de las pequeñas empresas; debido a que la atención se realizará de forma digital es necesario disponer de recursos que aporten fluidez a las operaciones y satisfacción a la experiencia del cliente.

La existencia de servicios sustitutos representa un riesgo alto, porque no existen servicios de hardware, software o de comunicaciones (telefonía, internet) que puedan reemplazar los requerimientos de la agencia de publicidad. La integración vertical del proveedor hacia adelante representa un factor de riesgo bajo; puesto que este tipo de empresas se dedica a prestar servicios tecnológicos de desarrollo de software y telecomunicaciones que son fundamentales para la agencia (ver Tabla 15).

Tabla 15

Matriz de atractividad de poder de negociación de los proveedores

Factores competitivos	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
	1	2	3	4	5
Costo de cambiar de proveedor	-	-	-	4	-
Diferenciación de los servicios del proveedor	-	-	-	4	-
Existencia de servicios sustitutos	-	-	-	4	-

Integración vertical del proveedor hacia adelante	-	2	-	-	-
Promedio			3.50		
Calificación			Alto		

Elaboración propia

La amenaza de productos sustitutos son un riesgo bajo. La intención del comprador de sustituir el servicio supone un riesgo medio; a pesar de que no existe una oferta especializada que atienda a la pequeña empresa con un servicio diferenciado de calidad y a un precio accesible; el comprador podría optar por un servicio de menor calidad y precio. El alto precio de los servicios sustitutos son un elemento de riesgo muy bajo, porque el servicio prestado por las agencias tiene un alto precio, que desmotiva el consumo de la pequeña empresa.

Las barreras de ingreso al mercado de nuevos competidores son un riesgo intermedio. Si bien no existen restricciones gubernamentales para desalentar la entrada de la competencia al mercado; se requiere de un volumen de capital de inversión inicial medio, para ser distribuido en equipos tecnológicos de calidad, softwares para las funciones del área de producción (diseño, redes, etc.) y softwares para la gestión de las áreas administrativas (ofimático empresarial premium y de productividad). La mayor inversión inicial es un aspecto que podría desalentar el ingreso de nuevos competidores; el cual representa un riesgo bajo. La facilidad para cambiar el servicio representa un riesgo bajo; porque la oferta de las agencias de publicidad digital tiene un precio alto; a pesar de que el precio ofrecido por los freelancers es menor, el servicio no involucra la dirección del proceso creativo por parte de un especialista, solo proporciona la creación del contenido publicitario. La facilidad para encontrar servicio especializado supone un riesgo bajo; porque en el mercado peruano las agencias de publicidad no proporcionan este tipo de servicio diferenciado (ver Tabla 16).

Tabla 16

Matriz de atractividad de amenaza de productos sustitutos

Factores competitivos	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
	1	2	3	4	5
Intención del comprador de sustituir el servicio	-	-	3	-	-
Alto precio de los servicios sustitutos	-	2	-	-	-
Facilidad para cambiar el servicio	-	2	-	-	-

Facilidad para encontrar servicio especializado	-	2	-	-	-
Promedio			2.25		
Calificación			Bajo		

Elaboración propia

La amenaza de nuevos competidores es un factor de riesgo medio. La curva de aprendizaje del recurso humano es alta, y representa un factor de riesgo bajo porque desalienta el ingreso de nuevas empresas con menor especialización; el creador de diseño de contenido creativo, debe contar con calificación profesional, experiencia y especialización en el mercado de la publicidad dirigida a la moda, que destaque con creatividad el sentido del diseño de los productos que comercializa el cliente. El diseño de servicios a bajo costo, representa un riesgo bajo para el ingreso de la competencia, debido a que el servicio no es de producción masiva; porque involucra un proceso de creación de contenido individual, creativo, original y especializado en el producto de cada cliente. El alto costo de cambiar de agencia de publicidad digital, es un riesgo medio; debido a que estas empresas tienen presupuestos limitados; no obstante, podrían incrementar su gasto. La mayor inversión de capital representa un riesgo medio, porque algunos inversionistas pueden disponer del monto requerido para ingresar al mercado (ver Tabla 17).

Tabla 17

Matriz de atractividad de amenazas de nuevos competidores

Factores competitivos	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
	1	2	3	4	5
Curva de aprendizaje del recurso humano	-	2	-	-	-
Diseño de servicios a bajo costo	-	2	-	-	-
Alto costo de cambiar de agencia para el cliente	-	-	3	-	-
Mayor inversión de capital inicial	-	-	3	-	-
Promedio			2.50		
Calificación			Medio		

Elaboración propia

La rivalidad entre competidores representa un riesgo alto. La capacidad de la oferta para atender las necesidades de la demanda, supone un factor de riesgo medio para el ingreso de la competencia, porque la oferta actual se dirige a la gran y mediana empresa en diferentes

sectores, sin destacarse por su especialización en el sector de la moda para atender a la pequeña empresa a precios accesibles; sin embargo, esto podría cambiar en el futuro.

El crecimiento de la demanda, representa un factor de riesgo alto para la entrada de la competencia, porque alienta la inversión dirigida a resolver las necesidades insatisfechas en publicidad digital de las pequeñas empresas; actualmente, la demanda generalmente es atendida por freelancers. El crecimiento del sector de la publicidad digital y el mayor uso de plataformas de e-commerce, representa un factor de riesgo alto, lo cual es atractivo para el ingreso de nuevas empresas. El servicio diferenciado, supone un elemento de riesgo medio, porque si bien dificulta el ingreso de nuevos competidores; las agencias de publicidad que atienden a la gran y mediana empresa pueden desarrollar servicios especializados de menor costo en el futuro para atender la demanda de la pequeña empresa (ver Tabla 18).

Tabla 18

Matriz de atractividad de rivalidad entre competidores

Factores competitivos	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
	1	2	3	4	5
Rivalidad entre competidores					
Capacidad de la oferta	-	-	3	-	-
Crecimiento de la demanda	-	-	-	-	5
Crecimiento del sector	-	-	-	-	5
Servicios diferenciados	-	-	3	-	-
Promedio			4.00		
Calificación			Alto		

Elaboración propia

Por lo mencionado, se elaboró el análisis resumen de atractividad de las cinco fuerzas, donde se obtuvo un nivel de atractividad de 3.6; lo cual, señala que el mercado nacional es atractivo para invertir en el sector de las agencias de publicidad digital dirigido a la pequeña empresa de comercialización y elaboración de prendas de vestir, calzado y joyería (ver Tabla 19).

Tabla 19

Matriz resumen de atractividad de la industria

Factores competitivos	Ponderación	Calificación	Nivel de atractividad ponderado

Poder de negociación de los clientes	0.35	4.25	1.5
Poder de negociación de los proveedores	0.20	3.50	0.7
Amenaza de productos sustitutos	0.10	2.25	0.2
Amenazas de nuevos competidores	0.15	2.50	0.4
Rivalidad entre competidores	0.20	4.00	0.8
Total	1.00		3.6

Elaboración propia

2.1.4. Análisis de la Competencia

La evaluación de la competencia involucra tres tipos de análisis, como la determinación de las empresas de la competencia que operan en el mismo sector industrial, el conocimiento de las fortalezas y vulnerabilidades de la competencia, y la evaluación de las estrategias de la competencia (D'Alessio, 2015). A continuación, se presenta la evaluación de la competencia de la agencia de publicidad digital.

2.1.4.1. Empresas que ofrecen el mismo producto o servicio (indicando las semejanzas y diferencias que tienen con el proyecto de empresa). Las agencias de publicidad digital con mayor participación en el segmento de las pymes de moda, son siete: Agencia MK, Jota Creativa, Webtilia, Ibo, Tres Media, Emidas, Durkania (Mercado Negro, 2020b) (ver Tabla 20).

Tres Media es una agencia de publicidad digital que tiene el objetivo de trabajar arduamente para proporcionar el mejor servicio a la mediana y pequeña empresa de los rubros de joyería, hotelería, etc. Su experiencia en el mercado es aproximadamente de 10 años. La semejanza es la creatividad y el logro de resultados conjuntos; para asegurar el cumplimiento de los objetivos comerciales del cliente. La diferencia es que, al tener un mayor tiempo de trayectoria en el mercado, ha realizado una diversidad de proyectos con marcas reconocidas de diferentes rubros, que le aportan una buena reputación en el mercado.

Tabla 20

Agencias de publicidad digital que ofrecen el mismo servicio

Empresa	Mensaje de posicionamiento	Posicionamiento orgánico	Rubros del cliente

Tres Media	"¿Tienes una visión? Te ayudaremos a llegar ahí".	1	Joyería, prendas de vestir, belleza, hotelería, institucional, etc.
Agencia MK	"Enfocados en aportar valor a nuestros clientes".	2	Joyería, prendas de vestir, belleza, clínicas, laboratorios, electrodomésticos, etc.
Webtilia	"Contamos historias que conectan emocionalmente con las marcas".	3	Prendas de vestir, belleza, restaurantes, bebidas, educación, metales, construcción, inmobiliario, hotelería, medicinas, etc.
Jota Creativa	"Entender las necesidades y objetivos de tu empresa será punto de partida para brindarte una buena estrategia digital".	4	Belleza, restaurantes, papelería, tecnología, automotriz, educación, etc.
Ibo	"Transformamos empresas para adaptarlas a la era digital".	5	Educación, restaurantes, institucional.
Emidas	"Somos el mejor equipo que tu marca necesita".	6	Joyería, restaurantes, bebidas, alimentos, etc.
Durkania	“Creatividad que conecta”.	7	Joyería, restaurantes, laboratorio, clínica, etc.

Nota: Elaborado en base a Mercado Negro (2020b) y portales web de las agencias de publicidad digital.

Agencia MK es una agencia de publicidad digital que tiene el objetivo de aportar valor para el cliente, a través de la aplicación de una metodología específica para cada cliente; que considera la planificación estratégica y el modelo de negocio del cliente. Su experiencia en el mercado es aproximadamente de 9 años. La semejanza con el plan de negocio se observa en el aporte de valor al cliente, el crecimiento comercial y el cumplimiento de los objetivos del cliente; así como en la creatividad e innovación del servicio. La principal diferencia es que Agencia MK no se especializa en el rubro de la moda.

Webtilia es una agencia de publicidad digital que tiene el objetivo de generar ideas innovadoras para las estrategias comerciales y de comunicación del cliente. Su experiencia en el mercado es aproximadamente de 12 años. La empresa ha recibido el premio WINA 2019 en la categoría de Print -Medication and Drugstore (Mercado Negro, 2019). La semejanza se observa en la propuesta de innovación para el desarrollo de la publicidad digital, para alcanzar los resultados de ventas del cliente.

Jota Creativa es una agencia de publicidad digital que tiene el objetivo de comprender las necesidades y objetivos del cliente de la pequeña y mediana empresa. Su experiencia en el mercado es aproximadamente de 8 años. La semejanza se visualiza en el logro de los

resultados del cliente y en el entendimiento de las necesidades de sus productos. La diferencia se expone en la falta de especialización en el sector de la moda.

Ibo es una agencia de publicidad digital que tiene el objetivo de brindar servicio especializado al cliente; a través de la creación de estrategias digitales enfocadas el cumplimiento de objetivos. Para lo cual, ofrece soluciones de acuerdo a las necesidades de la mediana y pequeña empresa, con el propósito de mejorar los resultados para su negocio. Su experiencia en el mercado es aproximadamente de 7 años. La semejanza es el servicio especializado en los requerimientos del cliente.

Emidas es una agencia de publicidad digital que tiene el objetivo de brindar soluciones a las pequeñas empresas, ajustándose a las necesidades y requerimientos del cliente. Su experiencia en el mercado es aproximadamente de 6 años. La semejanza es que se enfoca en los requerimientos de las pequeñas empresas adaptándose a sus necesidades.

Durkania es una agencia de publicidad digital que tiene el objetivo de aportar creatividad para conectar empresas con los clientes. Para lo cual, diseña estrategias de marketing eficaces para que la pequeña y mediana empresa se convierta en un caso de éxito. Su experiencia en el mercado es aproximadamente de 5 años. La semejanza se aprecia en el enfoque en las necesidades únicas de cada cliente.

2.1.4.2. Participación de mercado de cada uno de ellos. Se realizó una búsqueda en las principales plataformas de investigación de mercado nacionales e internacionales, como Euromonitor, Statista, IPSOS, Arellano, Apoyo, CPI, entre otras; sin embargo, no se encontró información sobre la participación de mercado, ni sobre el volumen de ventas de las empresas que conforman este segmento industrial de las agencias de publicidad. Tampoco se encontró información al respecto, a través de investigaciones académicas de pregrado o postgrado.

2.1.4.3. Matriz del perfil competitivo. La matriz del perfil competitivo (MPC) es una herramienta que analiza las debilidades y fortalezas de los principales competidores,

considerando la posición estratégica que ocupan los competidores en el mercado (David, 2013). Para la evaluación de los factores críticos de la matriz del perfil competitivo; se califica la fortaleza principal con un valor de 4, la fortaleza menor con un valor de 3, la debilidad menor con un valor de 2 y la debilidad principal con un valor de 1.

El mercado de agencias publicitarias ha tenido una expansión rápida, debido al incremento de la demanda de publicidad digital. En el segmento de las agencias de publicidad digital, los factores que influyen en el desempeño de la competencia y son críticos para alcanzar el éxito en la industria, son: el posicionamiento orgánico, la especialización, la permanencia en el mercado, la segmentación de los clientes, el equipo de trabajo, entre otros (CPI, 2020a). Por lo cual, se consideró relevante evaluar los siguientes factores críticos: el precio competitivo, el concepto de la marca, la permanencia en la industria, el posicionamiento orgánico, la reputación, la segmentación hacia la pequeña empresa y el equipo de trabajo.

El precio competitivo es relevante en el segmento de las pequeñas empresas; ya que éstas administran presupuestos limitados. Según Ricco (2020), las pequeñas empresas deben mantener un equilibrio saludable entre los ingresos y costos; sin dejar de invertir en publicidad para comercializar y crecer; en tal sentido, el precio competitivo es un factor de decisión importante para contratar el servicio.

El buen concepto del servicio es un factor importante, porque la percepción sobre el servicio recibido genera un concepto positivo hacia la marca; lo cual, favorece la lealtad hacia la marca. En el entorno de las pequeñas empresas la creación de servicios únicos, útiles y de calidad contribuye a la satisfacción y lealtad del cliente hacia la marca; así como afecta el comportamiento de compra y recompra (Al Badi, 2018).

La permanencia en la industria es un factor importante, porque expone la trayectoria de la empresa. La continuidad de la empresa es percibida por los clientes como un elemento

de conocimiento, experiencia y éxito en el mercado (Yusi y Idris, 2018). El posicionamiento orgánico es un factor crítico que debe ser gestionado adecuadamente, para colocar a la empresa en los primeros lugares de los buscadores; lo cual, permite conseguir una mayor exposición y alcance al cliente. Según de la Cruz, COO & VP de medios en Grupo P, el posicionamiento orgánico es un elemento estratégico para las empresas, porque otorga oportunidades de venta mediante la plataforma digital (Mercado Negro, 2021a).

La reputación en el segmento de las agencias de publicidad digital es un factor relevante, porque afecta las relaciones que se establecen con los socios claves. La reputación es importante para las empresas, debido a que influye en la capacidad de comunicación y establecimiento de acuerdos con los grupos de interés, como clientes, proveedores y trabajadores (Freeman, 2020).

La segmentación hacia la pequeña empresa es un factor de éxito, porque es un segmento del mercado con oportunidades de crecimiento. En la actualidad, el canal digital representa una oportunidad de crecimiento y rentabilidad para las pequeñas empresas (Cuervo, 2020). La segmentación de mercado hacia un nicho específico, permite brindar un servicio especializado que pueda alinearse a las necesidades y hábitos de compra del cliente (David, 2013).

El equipo de trabajo es un factor crítico para alcanzar la competitividad en el mercado, porque es un recurso valioso que aporta especialización al servicio y refleja la calidad del servicio prestado al cliente. En las empresas de servicios la gestión eficiente del recurso humano, es un elemento que aporta a la creación de valor para el cliente (Lovelock y Wirtz, 2015).

A continuación, se presenta la evaluación de los factores críticos de éxito en el entorno de las agencias de publicidad digital. El análisis se realizó en base a los resultados de las

calificaciones obtenidas para cada factor crítico, evaluados por los expertos en la entrevista en profundidad (ver Tabla 21 y Tabla 22).

Tabla 21

Calificación de los Factores de Éxitos más importantes (según expertos)

Factores críticos de Éxito	Tres Media		La Agencia MK		Webtilia		Peso
	Calif.	%	Calif.	%	Calif.	%	F.E.
Precio competitivo	8	16%	8	17%	10	18%	16.9%
Buen concepto del servicio	9	18%	7	15%	9	16%	16.2%
Permanencia en la industria	8	16%	7	15%	9	16%	15.6%
Posicionamiento orgánico	9	18%	8	17%	7	12%	15.8%
Reputación	9	18%	6	13%	8	14%	14.9%
Segmentación hacia la PYME	3	6%	6	13%	8	14%	11.0%
Equipo de trabajo	5	10%	4	9%	6	11%	9.7%
Total	51	100%	46	100%	57	100%	100.0%

Nota: Calif. = Calificación, F.E.= Factor de Éxito. La calificación oscila en un rango de 1 a 10 puntos, de menor a mayor consideración. El puntaje en cada categoría corresponde al promedio de respuestas de los seis expertos de las entrevistas en profundidad, cuyo detalle se encuentra en el primer punto de la pregunta 8 de cada una de las entrevistas.

Posteriormente, se realizó la evaluación cruzada de los factores críticos de éxito en la industria de la publicidad digital.

Tabla 22

Calificación cruzada (según expertos)

Agencia de Publicidad Digital	Tres Media	La Agencia MK	Webtilia
Precio competitivo	1	1	4
Buen concepto	4	2	3
Permanencia en la industria	3	2	4
Posicionamiento orgánico	4	3	3
Reputación	3	3	3
Segmentación hacia la PYME	1	1	3
Equipo de trabajo	3	3	2

Nota: La calificación es de 1 a 4 puntos. 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad. El puntaje en cada categoría corresponde al promedio de respuestas de los seis expertos de las entrevistas en profundidad, cuyo detalle se encuentra en el segundo punto de la pregunta 8 de cada una de las entrevistas.

El resultado del análisis de los factores críticos de éxito, se evaluó a través de la matriz del perfil competitivo de las tres principales agencias de publicidad digital de la competencia que dirigen sus servicios al segmento de la pequeña empresa. La empresa que tuvo el puntaje más alto fue la agencia de publicidad Webtilia (3.71), debido a que sus

fortalezas principales son el precio competitivo y la permanencia en la industria; asimismo sus fortalezas menores son el buen concepto de los servicios que prestan, el posicionamiento orgánico de la marca en los buscadores, la reputación de la marca en el mercado, la segmentación hacia la pequeña empresa; y por último, una de sus debilidades menores es el servicio al cliente (ver Tabla 23).

Tabla 23

Matriz del Perfil Competitivo

Factores de Éxito	Peso	Tres Media		La Agencia MK		Webtilia	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pon.
Precio competitivo	0.17	1	0.17	1	0.17	4	0.67
Buen concepto	0.16	4	0.67	2	0.34	3	0.51
Permanencia en la industria	0.16	3	0.51	2	0.34	4	0.67
Posicionamiento orgánico	0.16	4	0.67	3	0.51	3	0.51
Reputación	0.15	3	0.51	3	0.51	3	0.51
Segmentación hacia la PYME	0.11	1	0.17	1	0.17	3	0.51
Equipo de trabajo	0.10	3	0.51	3	0.51	2	0.34
Total	1.00	19	3.21	15	2.53	22	3.71

Nota: Calif.= Calificación, Pond.= Ponderado.

2.2. Análisis del Contexto Actual y Esperado

Se refiere al análisis de las fuerzas externas que pueden afectar el desempeño de una empresa; las fluctuaciones en las tendencias de los factores externos clave (político gubernamental, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico) afectan la demanda del consumidor (David, 2013). En este apartado, se presentan los factores externos claves para las agencias de publicidad digital en el contexto peruano.

2.2.1. Análisis Político-Gubernamental

Analiza los elementos del entorno externo, como la estabilidad política, la corrupción, los partidos políticos, el sistema de gobierno, entre otros (D'Alessio, 2015). El escenario político gubernamental, se caracteriza por estar envuelto en una permanente crisis institucional, debido a las fricciones entre el Poder Legislativo y Ejecutivo; así como por los intereses opuestos de los diferentes partidos políticos (Meléndez, 2020). El gabinete

ministerial de Guido Bellido, personifica las alianzas sociales y políticas, que llevaron en segunda vuelta a Pedro Castillo a la presidencia (Macroconsult, 2021a). Así el 27 de agosto de 2021, el Congreso otorgó la cuestión de confianza al gabinete de ministros con 73 votos a favor (Macroconsult, 2021b). Ésta, es una herramienta de control político, utilizada por el Congreso para hacer efectiva la responsabilidad del gabinete ministerial (El Peruano, 2021). El ruido político, afecta la inversión y el consumo de las familias.

Con respecto a las políticas de Estado vinculadas a la actividad de las agencias de publicidad digital, el Estado peruano señala que el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) es la institución responsable de supervisar a las agencias de publicidad para que cumplan con las disposiciones de la ley, tales como la Ley de Represión de la Competencia Desleal (Decreto Legislativo N°, 2008), la cual define el concepto de agencia de publicidad y regula la veracidad, actos de denigración, la autenticidad, la legalidad y la adecuación social del contenido publicitario distribuido al consumidor; el Código de Protección y Defensa del Consumidor (Ley N°29571,2010), la cual normativiza las afectaciones al consumidor como consecuencia de la publicidad, la propiedad intelectual con respecto a la protección de la marca registrada o el aprovechamiento de los conceptos creativos de otros productos o marcas, y la protección de los derechos de autor de la creación de contenido; así como otras regulaciones y sectoriales que supervisan la realización de la actividad publicitaria.

Adicionalmente, el gobierno peruano promueve el uso del software legal, por lo cual, el Indecopi supervisa el uso de softwares de licencia legal instalados en los equipos de las empresas, a través de inspecciones imprevistas; en caso de encontrarse software ilegal la sanción asciende a 180 UIT.

2.2.2. Análisis Económico

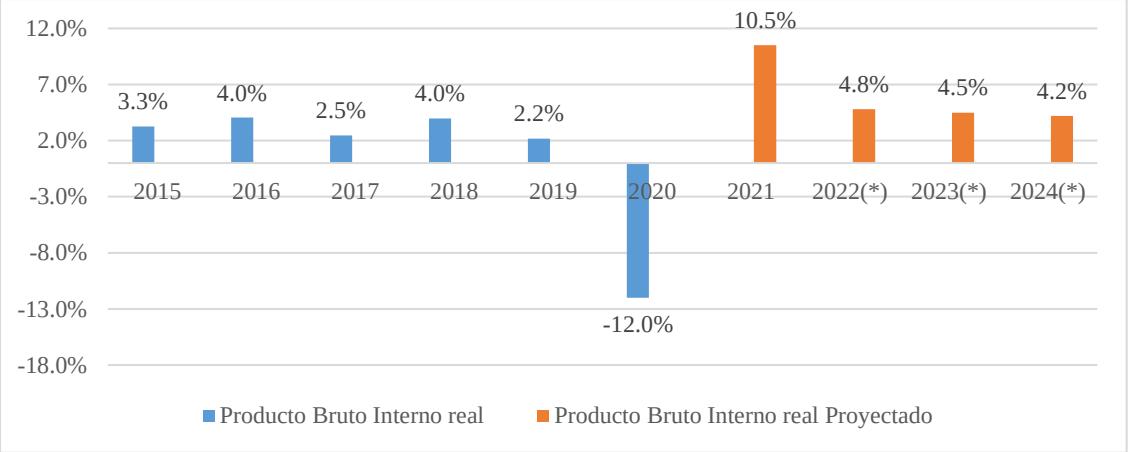
Examina las tendencias del entorno macroeconómico y los elementos que afectan las decisiones de inversiones, como la evolución del producto bruto interno, la inflación, el tipo de cambio, el desempleo y el desempeño de otras variables relevantes (D'Alessio, 2015).

2.2.2.1. PBI. Es un indicador del valor total de la producción de bienes y servicios finales, generado por los residentes nacionales y extranjeros de un país, en un determinado periodo. El producto bruto interno real, es la variación porcentual de la producción de un año con respecto al año anterior, que mide el crecimiento económico de un país en un periodo determinado (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2011). El PBI real en el periodo 2015 a 2019, osciló entre 3.3% en el año 2015 a 2.2% en el 2019. La disminución del producto bruto interno del año 2019, responde a las fricciones políticas entre el ejecutivo y el congreso, las cuales derivaron en el cierre del congreso y la elección de nuevos congresistas. Además, se sumaron los casos de corrupción pública y privada, que generan desconfianza en los inversionistas y al mismo tiempo contraen la demanda interna de productos.

En 2020 se registró un PBI real de -12% (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2020), debido a la disminución de la actividad económica, por el debilitamiento de los principales socios comerciales (Estados Unidos, China, Brasil, etc.), la reducción de la confianza de los empresarios nacionales, y los efectos de la contracción económica por la cuarentena. Este efecto podría ser disminuido por las intervenciones de carácter expansivo de la política fiscal y monetaria, para activar la economía (BCRP, 2020b) (Ver Figura 5).

Figura 5

Producto Bruto Interno Real periodo 2015-2019 y proyección 2020-2024 (variación porcentual real)



Adaptado de "Memoria 2019", por Banco Central de Reserva del Perú, 2020a, p. 15; y "Marco macroeconómico multianual 2022-2025", por Ministerio de Economía y Finanzas, 2021, p. 26.

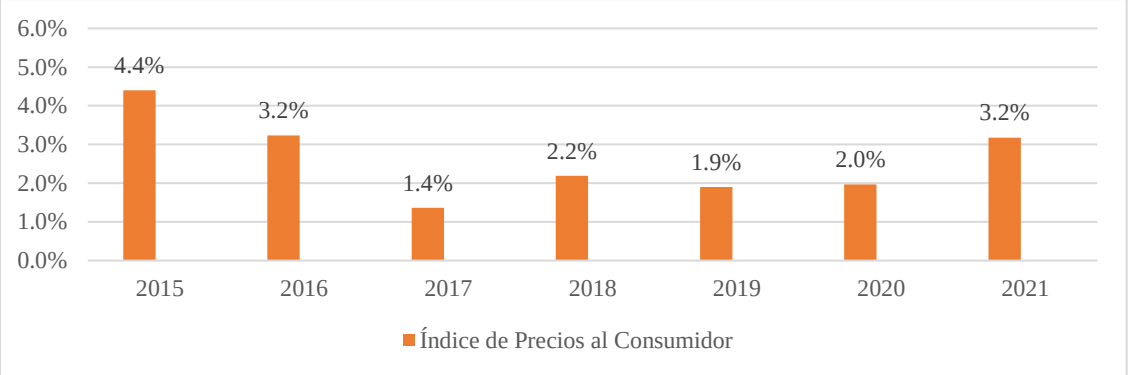
Para el año 2021, se proyecta un incremento en el crecimiento económico del Perú de 10.5%, debido a la recuperación económica del primer semestre del 2021 (MEF, 2021) así como la recuperación de la confianza de los agentes económicos (Estados Unidos, China, Brasil, etc.) (BCRP, 2021). Se proyecta para el 2022, 2023 y 2024 un crecimiento de 4.8%, 4.5% y 4.2% respectivamente, por el incremento en el gasto privado y el avance de las exportaciones de cobre de Quellaveco (MEF, 2021).

2.2.2.2. Inflación. Es el incremento constante del nivel general de los precios de la economía de un país. En el Perú la inflación se mide a través de la variación del índice de precios al consumidor (IPC) de Lima Metropolitana (BCRP, 2011). En el periodo 2015 a 2017, la inflación se redujo en 3% al pasar de 4.4% en el año 2015 a 1.4% en el año 2017. El porcentaje más alto de inflación registrado en este periodo fue en el año 2015 debido al efecto del Fenómeno del Niño sobre la economía (BCRP, 2016).

En el año 2018, la inflación se incrementó en 0.8% al pasar de 1.4% en el 2017 a 2.2% en el 2018, debido a los efectos negativos del fenómeno El Niño Costero sobre la oferta agropecuaria del año 2017 (BCRP, 2018).

Figura 6

Inflación periodo 2015-2019 y proyección 2020-2021 (variación porcentual)



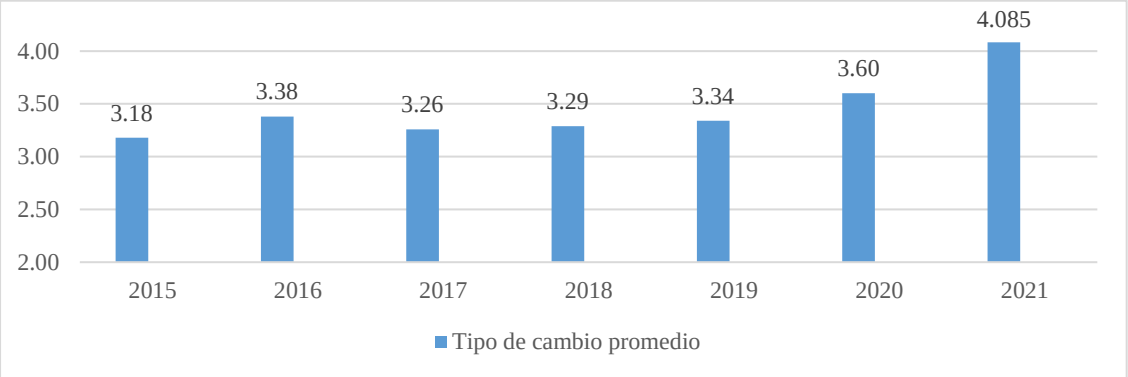
Nota: Las cifras que corresponden al periodo 2015 a 2019 fueron adaptadas de "Índices fin de periodo (variación porcentual) - Índice de Precios al Consumidor (IPC)", por Banco Central de Reserva del Perú, 2020. Recuperado de https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05197PA/html/2015/2019/; La cifra que corresponden al 2020 fueron obtenidas de "Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021: septiembre de 2020", por Banco Central de Reserva del Perú, 2020b, p. 147; y la cifra del año 2021 fueron adaptadas de "Nota Semanal N°31", por Banco Central de Reserva del Perú, 2021, p. 63.

En el año 2019, se registró una inflación de 1.9%, menor a la tasa de 2018 de 2,2 %, la cual se ubicó dentro de los parámetros del rango meta de inflación que oscila entre 1 y 3%. La disminución ocurrió en un entorno de actividad económica que tuvo un desempeñó menor a su potencial, e incertidumbre generada debido al enfrentamiento entre los mercados comerciales de Estados Unidos y China (BCRP, 2020a). Por otra parte, al cierre del año 2020 se registró una inflación de 1.97%, y al mes de julio de 2021 de 3.18% (BCRP, 2021) (ver Figura 6).

2.2.2.3. Tipo de cambio. Es el precio de cambio de una moneda por otra. Se expresa en las unidades de la moneda nacional que se entregan a cambio de una unidad de la moneda extranjera (BCRP, 2011). En el periodo 2015 a 2019, se registró un tipo de cambio promedio anual de 3.29 soles por dólares. La estabilidad del tipo de cambio durante este periodo, se debe a la intervención cambiaría por parte del Banco Central del Perú para reducir la volatilidad del tipo de cambio a través de operaciones del mercado financiero (BCRP, 2020c). Al cierre del 2020, se registró un tipo de cambio promedio anual de 3.6 soles; y de 4.085 soles al 25 de agosto de 2021 (BCRP, 2021) (ver Figura 5).

Figura 7

Tipo de cambio promedio anual periodo 2015-2019 y proyección 2020-2024 (Soles por US dólar)

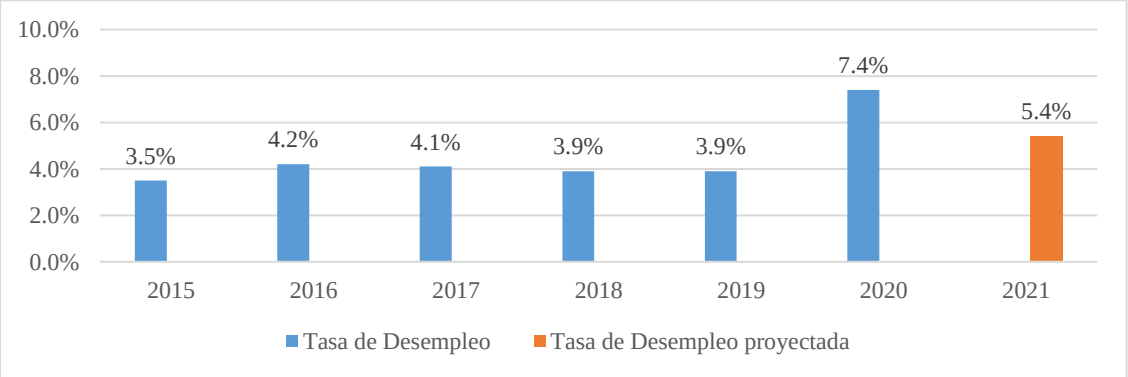


Nota: Las cifras del periodo 2015 a 2019, corresponden al producto bruto interno real histórico y fueron adaptadas de "Tipo de cambio de las principales monedas - promedio del período (S/ por UM) - Dólar Americano (US$)", por Banco Central de Reserva del Perú, 2020. Recuperado de https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales/resultados/PM05289PA/html/2015/2019/. Las cifras de los años 2020 y 2021 fueron adaptadas de "Marco macroeconómico multianual 2021-2024 aprobado", por Ministerio de Economía y Finanzas, 2020, p. 213.

2.2.2.4. Desempleo. El desempleo es un indicador que expresa el estado de la población en edad de trabajar, que se encuentra en la búsqueda de un puesto laboral y no puede encontrarlo (BCRP, 2011). En el periodo 2015 a 2019, se registró una tasa de desempleo promedio de 3.9%; y en 2020, se incrementó la tasa de desempleo en 3.5% (MEF, 2021); debido al deterioro del mercado laboral, a causa de la pandemia; el grado de informalidad de la economía peruana; y las dificultades para implementar el teletrabajo (BCRP, 2020b). Para el 2021, se pronostica una tasa de desempleo de 5.4%, debido a la incorporación de la fuerza laboral sector construcción, agropecuario y comercio (ver Figura 6).

Figura 8

Tasa de desempleo periodo 2015-2019 y proyección 2020-2021 (porcentaje)



Adaptado de “Tasa de Desempleo (%)”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2020. Recuperado de *https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN38063GM/html/2015-1/2019-12/*; y “Marco macroeconómico multianual 2022-2025”, por Ministerio de Economía y Finanzas, 2021, p. 35.

2.2.2.5. Otras variables relevantes. La gestión de la política económica responsable de las dos últimas décadas, le ha conferido al Perú un marco macroeconómico sólido, desde el cual ha logrado posicionarse como una de las economías de la región con mayores fortalezas fiscales (MEF, 2020).

2.2.3. Análisis Legal

Establece las tendencias del entorno normativo que afecta las decisiones de inversiones en el mercado meta, como la legislación laboral, la defensa de la propiedad intelectual, la legislación tributaria, entre otros (D’Alessio, 2015). Existen algunas normas sobre la constitución y operatividad de las PYME en el Perú. La Ley Nº 28015, dicta la Ley de Promoción y Formalización de la Micro y Pequeña Empresa; y delimita los elementos jurídicos para el establecimiento de la pequeña, mediana y microempresa en el territorio peruano (Ley Nº 28015, 2003).

El Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley de Promoción de la Competitividad, Formalización y Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa y del Acceso al Empleo Decente - Reglamento de la Ley MYPE, delimita las prácticas y obligaciones de este tipo de empresas (Decreto Supremo Nº 008-2008-TR, 2008). El Reglamento de la Ley de Fomento del Empleo, establece las formalidades de los tipos de contratación del sector privado, como la jornada de tiempo completo, tiempo parcial, y de formación juvenil; así como las formalidades de la remuneración económica, los beneficios laborales, el pago por compensación por tiempo de servicio, entre otros (Decreto Supremo N° 001-96-TR, 1996). El Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, establece las condiciones y derechos del contrato laboral entre el empleador y el empleado (Decreto Supremo N° 003-97-TR, 1997).

2.2.4. Análisis Cultural

Analiza los valores, actitudes y estilos de vida de los pobladores de un territorio, de acuerdo a las condiciones de la sociedad, cultura y demografía que forman parte del entorno de la empresa (D'Alessio, 2015).

Para las pequeñas empresas brindar un producto de alto rendimiento (usable) y de calidad, aporta valor al producto a través de su ciclo de vida; y representa una ventaja sobre la competencia, que permite establecer relaciones rentables con el cliente a largo plazo (Al Badi, 2018). Un elemento importante para las pequeñas empresas, es el precio de los recursos que utilizan en sus procesos productivos, operativos y de marketing. El precio de los recursos es importante, porque afecta el precio del producto final para el cliente, así como el desempeño de las ventas de los productos (Puspaningrum, 2020).

Otro elemento de interés para las pequeñas empresas es la publicidad, porque añade ventajas únicas que destacan las características y beneficios del producto; también, persuade y es un recordatorio para impulsar la compra del cliente manera repetida (Bismala y Handayani, 2017). Las pequeñas empresas, crean valor a sus productos, mediante la comunicación de los beneficios únicos que aportan los productos de la marca a los clientes.

Otro elemento estratégico para las pequeñas empresas, es el aporte de valor al cliente a través de los productos o servicios que comercializan. La decisión de compra del consumidor, no solo se atribuye a la capacidad de pago, sino también al valor que aporta el producto en relación con la competencia (Puspaningrum, 2020). Las pequeñas empresas añaden valor a los procesos para mejorar la calidad del producto y satisfacer las expectativas del cliente; a través de la aplicación de metodologías que aportan eficiencia a sus actividades, como el mantenimiento preventivo que optimiza el funcionamiento de los equipos (Singh et al., 2018). De acuerdo con el estudio realizado por Inbound Cycle, generalmente las pequeñas empresas y las nuevas (start-up), asignan alrededor del 12% al 20% de sus ingresos brutos en

gastos de marketing; mientras que las empresas con trayectoria en el mercado invierten entre el 6% y 12% (Guerra-García-2020).

2.2.5. Análisis Tecnológico

Aborda los aspectos de la velocidad de transferencia de tecnología, la investigación en desarrollo, el uso de internet y las mejoras e innovaciones tecnológicas (D'Alessio, 2015).

En el año 2019, el uso de internet de la población peruana se incrementó en 60%; no obstante, las cifras en cuanto al uso de internet del sector empresarial no fueron concluyente. A pesar de ello, la digitalización representa una oportunidad de apertura de nuevos mercados y eficiencia en los negocios para las empresas peruanas (BBVA Research, 2020). En 2020, el contenido web (tutoriales, videos, reviews, etc.) más visitado se registró a través de la plataforma de Youtube (64%), seguido por Facebook (54%), Instagram (35%) y WhatsApp (30%). La red social con mayor acceso de usuarios por medio de apps para compartir imágenes, información, videos, entre otros; fue WhatsApp (80%), seguido por Facebook (76%), Youtube (76%) y Google Search (65%) (Datum, 2020).

En el Perú, en el año 2020, el e-commerce experimentó un crecimiento de 50% con respecto al año anterior; las compras online ascendieron a S/11.8 millones (CAPECE, 2021). Según Ipsos (2020), el 91% de los peruanos entre 18 y 70 años tiene planificado seguir comprando por e-commerce mediante sitios webs y apps, como páginas de e-commerce (mercado libre, linio, etc.) (55%), tiendas por departamento (36%), supermercados (23%) y apss de delivery (14%). En 2020, la Mipyme peruana, impulsada por el cambio en el escenario comercial, frente al confinamiento del Covid-19; dio un salto del canal tradicional al canal digital, trasladando sus ventas de las tiendas físicas al marketplace y redes sociales por medio del smartphone y pc (Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE], 2021).

El uso de redes sociales en el segmento empresarial peruano, es significativo; el 81% de las medianas empresas y el 75% de las pequeñas empresas emplean las redes sociales; principalmente, para el desarrollo de la imagen de la empresa y productos (44%), así como para la recepción o envío de opiniones del cliente (33%) (INEI, 2020).

Con respecto a los softwares necesarios para el desarrollo de la publicidad digital de creación de contenido, para el diseño gráfico digital se utilizan algunas licencias, como Adobe Creative Cloud, Corel Draw Graphics Suite, Pinnacle Studio Ultime Collection, Camtasia Studio Professional, entre otros. A su vez, para el monitoreo y gestión de las redes sociales las empresas usan softwares, como Hootsuite, TweetDeck, Buffer, Sprout Social, etc. Para el desarrollo del contenido creativo de las publicaciones de marketing en redes sociales se emplean softwares, como Crowdfire, Metricool, Planable, entre otros.

Asimismo, las empresas utilizan softwares para la gestión de campañas digitales, como Asana, Monday marketer, Wrike, etc. De igual forma, emplean softwares para el desarrollo web, como Oracle Visual Builder, Oracle Apex, Oracle Weblogic Portal, etc. Por último, emplean licencia de software para el desarrollo de aplicaciones de inteligencia artificial, como IBM Watson, Azure Machine Learning, TensorFlow, entre otras.

2.2.6. Análisis Ecológico

Se refiere a los elementos relacionados con las prácticas empresariales de protección y conservación del medio ambiente, la cultura de reciclaje, el manejo de desperdicios, entre otros (D'Alessio, 2015). En el Perú, la política ambiental se orienta hacia el crecimiento verde mínimo en carbono; por lo cual, se ha destinado la inversión pública a proyectos en recuperación de ecosistemas; para incrementar el bienestar de la sociedad, por medio de la gestión eficiente de los recursos, como el agua, suelos, belleza paisajística, entre otros (Ministerio del Ambiente, 2020). A pesar de la crisis generada por el Covid-19, en 2020 el

26% de emprendimientos sostenibles, que buscan producir un impacto positivo en el medioambiente, fueron generados por la micro y pequeña empresa (Perú2021, 2021).

Se observa el interés del Estado peruano por impulsar soluciones informáticas que permitan reducir el uso de papel, así como promuevan el uso de firmas y certificados digitales en todos sus procesos administrativos. Así, la generación de nuevos modelos de negocios como propuesta de una agencia de publicidad digital, tiene un impacto favorable sobre el medio ambiente, ya que la digitalización del ambiente laboral (oficina digital), contribuye al ahorro de recursos energéticos y físicos que optimizan el aprovechamiento de éstos, así como de los insumos de la empresa.

El impacto del desarrollo de la actividad empresarial de la agencia de publicidad es reducido. Las agencias de publicidad digital desarrollan sus operaciones productivas a partir del uso de equipos tecnológicos de alta gama, los cuales se caracterizan por el ahorro de energía eléctrica. Sumado a ello, los diseños abiertos e iluminación natural de las oficinas modernas, permiten un ahorro de energía considerable. Además, el ahorro de papel es otro elemento importante que contribuye a la reducción de desperdicios, ya que la actividad se desarrolla en las plataformas digitales.

Adicionalmente, las empresas de publicidad digital brindan al cliente la oportunidad de reducir la contaminación; ya que se puede reemplazar el uso de volantes y carteles para la promoción, por SEO (Google Display y Google Search) en las plataformas web o banners digitales en las redes sociales (Youtube, Facebook, Instagram, Twitter, etc).

2.2.7. Oportunidades y amenazas

El análisis de las oportunidades y amenazas permite definir cuáles son las oportunidades que pueden beneficiar a la empresa, así como las amenazas que pueden debilitar su competitividad (D’ Alessio, 2015). Por medio de la aplicación de la matriz EFE,

se cuantifican los resultados de las oportunidades y amenazas del entorno político, económico, legal, cultural, tecnológico y ecológico de la agencia de publicidad digital.

Para ello, se definieron las oportunidades y amenazas de los factores críticos de éxito de la evaluación externa. Luego, se ponderó la relevancia de cada factor de éxito que representa una oportunidad o amenaza, en un rango oscilante entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante). Además, se calificó con una puntuación de 1 a 4 cada factor clave, donde 1 es respuesta pobre, 2 respuesta promedio, 3 respuesta por encima del promedio, y 4 respuesta superior. Se ponderaron los pesos y se sumó la calificación (Tabla 24).

Tabla 24

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores externos clave	Pond.	Calif.	Punt. Pond.
Oportunidades			
1. Incremento del uso de internet por parte de las pequeñas empresas.	0.05	3	0.15
2. Mayor eficiencia en los negocios debido a la expansión de la digitalización.	0.07	3	0.21
3. Mayor consumo de contenido web en de redes sociales por parte de los clientes de las pequeñas empresas (Youtube, Facebook, Instagram y Whatsapp).	0.04	3	0.12
4. Cambio en la conducta de compra del cliente de la pequeña empresa que favorece el e-commerce, tiendas virtuales y marketplace.	0.06	3	0.18
5. Traslado de las ventas de las pequeñas empresas del canal físico (tiendas) al canal digital (e-commerce, tienda virtual, marketplace, aplicativos) debido al Covid.	0.11	4	0.44
6. Mayor uso de redes sociales para comunicar la marca y los productos por parte de las pequeñas empresas.	0.10	4	0.4
7. Mayor uso de redes sociales para vender por parte de las pequeñas empresas.	0.10	4	0.4
8. Mayor uso de redes sociales para la atención al cliente por parte de las pequeñas empresas.	0.09	3	0.27
9. Uso de la publicidad digital como alternativa para la reducción de la contaminación por material publicitario físico.	0.04	2	0.08
10. Uso de las plataformas digitales para recopilar información del cliente, que permite entablar relaciones de largo plazo.	0.05	3	0.15
11. Las agencias de publicidad digital solo representan el 15% de la oferta total.	0.06	3	0.18
Subtotal	0.77		2.58
Amenazas			
1. Inestabilidad política que limita las inversiones.	0.01	2	0.02
2. Debilidad institucional que desalienta la inversión.	0.01	2	0.02
3. Incremento del tipo de cambio.	0.02	1	0.02
4. Incremento de la inflación.	0.02	1	0.02
5. Fluctuaciones en el PBI.	0.02	2	0.04
6. Oferta del servicio a menor precio por parte de freelancers.	0.03	3	0.09

7. Ingreso de nuevos competidores.	0.03	2	0.06
8. Competidores actuales	0.03	3	0.09
9. Expansión de las agencias de publicidad tradicional a la publicidad digital.	0.03	2	0.06
10. Expansión de las principales agencias de publicidad digital hacia el segmento de la pequeña empresa.	0.03	3	0.09
Subtotal	0.23		0.51
Total	1.00		3.09

Elaboración propia

Nota: Pond.=Ponderado, Calif.=Calificación, Punt. Pond.=Puntaje Ponderado.

La matriz EFE para la agencia de publicidad digital está conformada por 21 factores externos de éxito, de los cuales 11 son oportunidades y 10 son amenazas. El valor obtenido es 3.09, lo cual evidencia que la agencia de publicidad del plan de negocio puede aprovechar las oportunidades y responder adecuadamente a las amenazas del entorno.

En cuanto a las oportunidades, el incremento del uso de internet por parte de las pequeñas empresas, favorece el contacto y comunicación entre éstas y la agencia de publicidad digital; ya que el cliente puede comunicarse y solicitar una cotización sin salir de su tienda o planta de producción. A su vez los cambios en el comportamiento de consumo del cliente de utilizar las plataformas digitales para comprar, favorece el comercio por internet. El Covid-19 cambió el panorama de comercialización; las pequeñas empresas se adaptaron rápidamente para impulsar la venta de sus productos mediante las plataformas digitales y las redes sociales; así se vieron forzadas a trasladarse del canal físico al canal digital. Todo ello, favorece la inversión de las pequeñas empresas.

Por otro lado, las amenazas están relacionadas principalmente a la inestabilidad del entorno político que afecta los indicadores macroeconómicos como el PBI, tipo de cambio e inflación; los cuales pueden afectar la inversión de las pequeñas empresas.

2.3. Estudio de mercado

Es una herramienta de análisis del marketing que involucra la planificación, la recopilación y la evaluación de la información relevante, cuyos resultados se comunican a la dirección de la empresa para la toma de decisiones de marketing (McDaniel y Gates, 2020).

2.3.1. Descripción del servicio o producto

El servicio de publicidad digital de creación de contenido, está dirigido a las pequeñas empresas de Lima Metropolitana, que requieren cubrir las necesidades de publicidad para la promoción de sus productos, servicios o marca. El servicio incluye un portafolio conformado por tres líneas de servicios de publicidad de creación de contenido, como la línea gráfica y/o diseño gráfico, el concepto de campañas publicitarias y la gestión de redes sociales.

En la línea gráfica, se ofrece dos tipos de servicios, como la continuidad de la línea gráfica que comprende el diseño de 1 y a 30 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos, y el diseño gráfico de 5 a 10 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos.

En desarrollo de concepto de campaña publicitaria, se proporcionan dos servicios, como el concepto de campaña integral, orientada a celebraciones específicas, como el día la madre, día del padre, día del niño, fiestas patrias, black Friday y navidad; así como la creación de campañas de lanzamiento de productos, servicios o marca.

En gestión de redes sociales, se ofrecen dos servicios, como continuidad de propuesta integral (asesoramiento y acompañamiento hasta por 2 meses), y asesoramiento integral en una o máximo tres reuniones.

2.3.2. Selección del segmento de mercado

Para las empresas de servicios, es importante adoptar una estrategia de segmentación de mercados, así como identificar los sectores de la industria que pueden ser satisfechos. La segmentación de mercado se enfoca en la satisfacción de los clientes, de acuerdo a los atributos específicos del producto que valora el consumidor (Lovelock y Wirtz, 2015).

En la segmentación de mercado, se consideró como población a todas las pequeñas empresas relacionadas al rubro de la moda, como prendas de vestir, calzado y joyería, ubicadas en Lima Metropolitana. En la segmentación geográfica, se determinó atender a la las pequeñas empresas localizadas en Lima.

En la segmentación demográfica, se seleccionaron las pequeñas empresas del sector manufactura y comercio; ya que las agencias de publicidad del mercado, se orientan a satisfacer la demanda de las grandes o medianas empresas, que incurren en mayor gasto de publicidad. Mediante la segmentación psicográfica, se eligieron las empresas del sector de la moda (prendas de vestir, calzado y joyas).

A través de la segmentación conductual, se delimitaron las empresas que buscan la creación de contenido para la publicidad de sus marcas, servicios o productos.

2.3.3. Investigación Cualitativa

Es una metodología de investigación de diseño exploratorio no estructurado, aplicada en muestras de tamaño pequeño, con el propósito de obtener el conocimiento y comprensión del contexto (motivaciones y razones) en el que se desarrolla el problema de interés; además, aplica como instrumentos la entrevista en profundidad y el focus group (Malhotra, 2016).

2.3.3.1. Proceso de muestreo. La investigación cualitativa utiliza muestras no probabilísticas, para obtener con facilidad los datos de los sujetos de la población (Kotler y Armstrong, 2012).

Se realizó el muestreo no probabilístico por conveniencia para la entrevista en profundidad y otra para el focus group. La muestra de las entrevistas en profundidad, se conformó por seis representantes de agencias de publicidad de Lima Metropolitana, con experiencia entre diez y dieciocho años (ver Tabla 25).

Tabla 25

Composición de la muestra de la entrevista en profundidad.

N°	Entrevistado	Cargo	Empresa	Experiencia
1	Francisco Roda	Gerente de Marketing	Homecenter	15 años
2	Mariella Eguez	Coordinador Corp. de Publicidad	Agencia de publicidad Kreab	10 años
3	Cecilia Melgar	Jefe de Marketing	Tienda por departamento	13 años
4	Natalia Miranda	Jefe de Marketing	Cadena de tiendas Textilón	12 años
5	Julian Torres	Gerente de Marketing	Comercializadora Multi nacional Mall	18 años
6	Bruno Duplaa	Director Creativo	Agencia de publicidad Dupla	10 años

Elaboración propia

La muestra del focus group, se conformó por 8 gerentes generales y jefes de marketing, responsables de la contratación (compra) de servicios publicitarios, con tres a quince años de experiencia (ver Tabla 26).

Tabla 26

Composición de la muestra de la sesión de grupo.

N°	Entrevistado	Cargo	Empresa	Experiencia
1	DB	Propietario de tienda de calzado	En reserva	15 años
2	CR	Propietario de tienda de joyas	En reserva	10 años
3	AG	Propietario de tienda de calzado	En reserva	5 años
4	ML	Encargado de marketing de joyería	En reserva	4 años
5	JL	Encargado de marketing de calzado	En reserva	12 años
6	RP	Propietario de tienda de prendas de vestir	En reserva	8 años
7	MJ	Jefe de marketing de tienda de joyería	En reserva	5 años
8	AG	Encargado de marketing de tienda de textil	En reserva	3 años

Elaboración propia

2.3.3.1. Diseño de instrumento. Para examinar los resultados de la entrevista en profundidad, se diseñó un instrumento de 26 preguntas, de las cuales 24 fueron abiertas y 2 con alternativas (ver Apéndice 4); cuyo objetivo general fue conocer las creencias y actitudes de los gerentes y/o jefes de las agencias de publicidad sobre los factores que intervienen en el mercado de las agencias de publicidad. En cuanto a los objetivos específicos, se plantearon seis objetivos tales como, a) identificar las características del contexto actual de las agencias publicitarias; b) identificar las características del servicio y concepto de la agencia de publicidad digital; c) identificar las características de la agencia de publicidad; d) identificar las características del segmento al que va dirigido el servicio; e) describir la ventaja competitiva en cuanto a la competencia; f) identificar las actitudes hacia la marca de la agencia de publicidad; y g) identificar otros aspectos importantes.

Para examinar los resultados del focus group, se diseñó un instrumento de 32 preguntas abiertas (ver Apéndice 5); cuyo objetivo general fue conocer las creencias y actitudes de los gerentes y/o jefes de las pequeñas empresas del sector manufactura y

comercio responsables de la toma de decisiones de la contratación (compra) de servicios publicitarios.

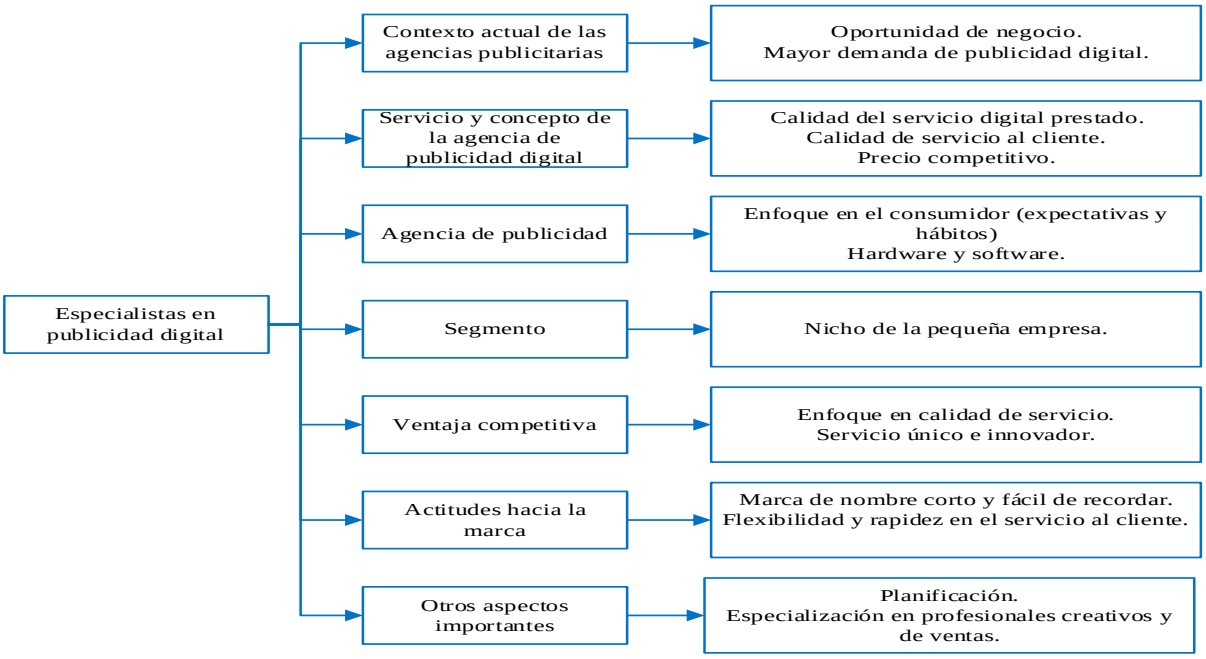
En cuanto a los objetivos específicos, se plantearon nueve objetivos tales como, a) identificar la percepción de la contratación del servicio de publicidad; b) identificar el uso de la publicidad por parte de la empresa; c) identificar los aspectos involucrados en la contratación (compra) de publicidad anterior, d) identificar el uso de los servicios de publicidad contratados con anterioridad; e) identificar las características deseadas del servicio de publicidad; identificar las motivaciones para reemplazar el servicio de publicidad contratado con anterioridad; f) identificar los detonadores del cambio del servicio de publicidad contratado con anterioridad; g) identificar las barreras para el cambio del servicio de publicidad contratado con anterioridad; y h) identificar los detonadores y barreras para el cambio futuro del servicio de publicidad.

2.3.3.2. Análisis y procesamiento de datos. Las entrevistas en profundidad y el focus group se realizaron por la plataforma digital; y fueron dirigidos por el moderador con mayor experiencia profesional, mientras los otros investigadores participaron como observadores.

Resultado de la entrevista en profundidad. - La transcripción de las entrevistas en profundidad se presenta en el Apéndice 6. En la Figura 9 se muestra la infografía de los resultados relevantes de la entrevista en profundidad.

Figura 9

Infografía de la entrevista en profundidad



Elaboración propia

Nota: En base al resultado de las opiniones de expertos en publicidad digital.

Las características del servicio y concepto de la agencia de publicidad digital deben identificarse con las oportunidades, la calidad del servicio digital, la calidad del servicio al cliente y el precio competitivo. Los servicios asociados con la palabra publicidad, se relacionan con las campañas publicitarias, la diagramación de piezas gráficas, la gestión de redes sociales, y la creación de campañas de promoción. La idea de negocio debe considerar que, debido a las restricciones de reunión, ingresar al mercado digital es una gran oportunidad, debido a la gran demanda insatisfecha. El portafolio de servicios clave, debe ofrecer el desarrollo de contenido de campañas, elaboración de piezas gráficas y gestión de redes sociales.

Las características de la agencia de publicidad, deben considerar primero al consumidor, porque es muy importante conocer sus expectativas y analizar sus hábitos de consumo. La estructura mínima virtual para la operatividad de la agencia de publicidad digital, requiere de un socio estratégico que proporcione la infraestructura de software y hardware ideal para lograr atender con dinamismo las demandas del cliente. El tiempo necesario para poner en marcha el negocio, es aproximadamente de seis meses.

Para el inicio de las operaciones de negocios, en un entorno conservador de mínimo riesgo es recomendable que al menos durante el primer y segundo año, la empresa se especialice en creación de contenido como una fortaleza para distinguirse de su competencia.; posteriormente, la empresa puede ofrecer otro tipo de servicios.

El segmento de las empresas de prendas de vestir, calzado y joyería, es un sector que responde a los frecuentes cambios de las tendencias de la moda; es así que para captar nuevos clientes demandan publicidad que distinga sus marcas de la competencia. Para ello, es necesario que el responsable de la gestión del contenido de la marca sea un profesional especializado en el sector de la moda; de esta forma se proporciona comprensión a las necesidades del cliente y se satisfacen sus requerimientos.

El segmento empresarial al que debe dirigirse el proyecto, es el nicho de la pequeña empresa; porque son los más interesadas en este tipo de servicio. La diferenciación de la competencia, debe ir alineada con el enfoque en calidad de servicio, tal como a) brindar una comunicación eficaz, horizontal y transparente; y b) cumplir con la entrega en el plazo acordado. Así como en el enfoque de servicio con una propuesta única e innovadora.

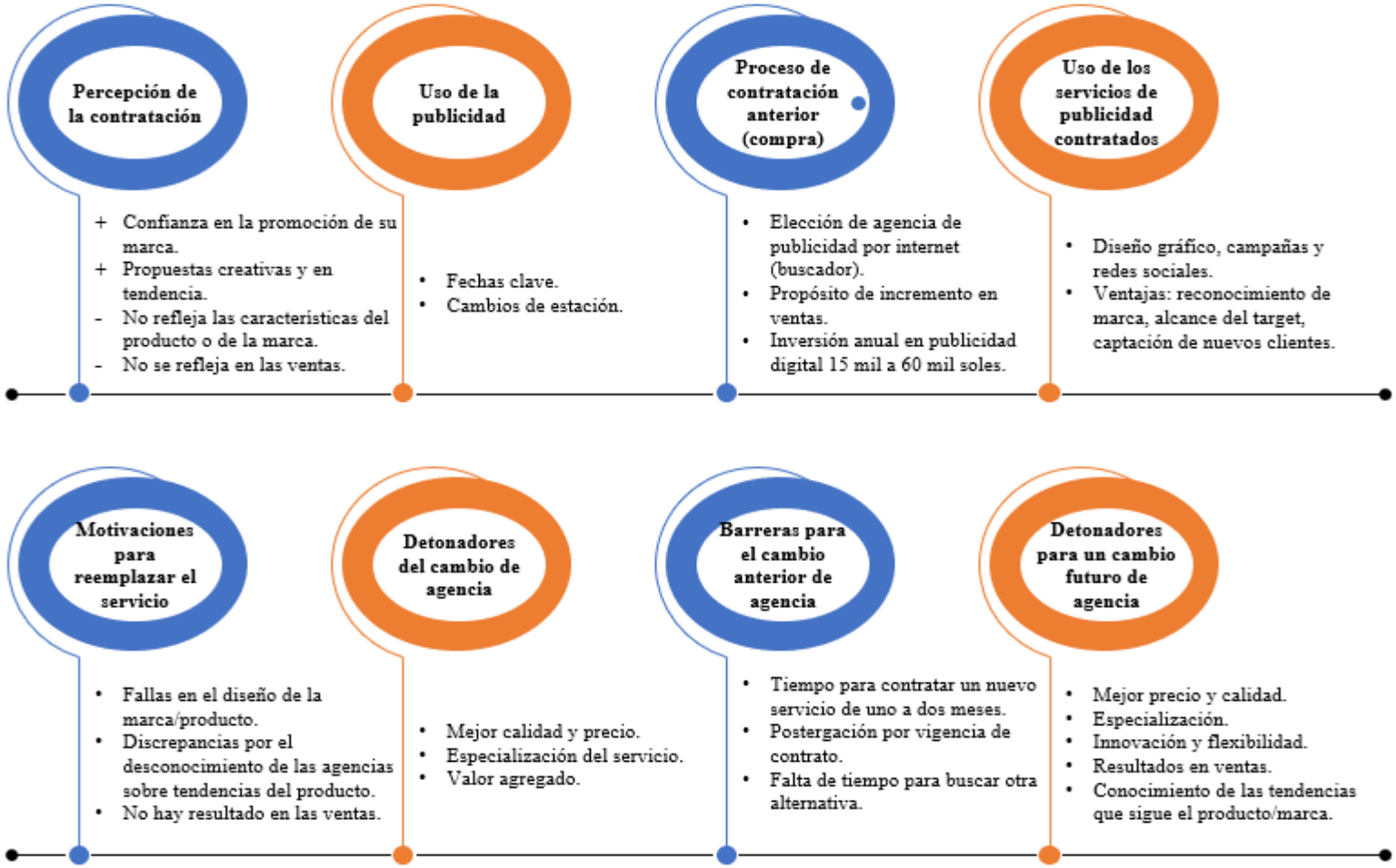
Resultado del focus group. - La transcripción del focus group se presenta en el Apéndice 7. Esta herramienta cualitativa evaluó ocho variables, como percepción de la contratación del servicio de publicidad, uso de la publicidad, proceso de contratación (compra) de publicidad anterior, uso de los servicios de publicidad contratados, motivaciones para reemplazar el servicio de publicidad, detonadores del cambio anterior, barreras para el cambio anterior, detonadores y barreras para un cambio futuro.

El resumen del focus group muestra el resultado del análisis de las variables, componentes y respuestas obtenidas de los participantes (ver Apéndice 8); en la Figura 10 se presenta la infografía de los resultados relevantes de la evaluación de variables.

El resultado evidenció que para las empresas lo mejor de contratar una agencia publicitaria, es que pueden delegar con confianza la publicidad y promoción de su marca y productos a través de propuestas creativas y en tendencia. Lo peor de la contratación, es obtener un servicio que no refleja las características del producto o de la marca; otro aspecto importante es que la inversión en la agencia de publicidad no se refleje en sus ventas. Cuando navegan en internet, los servicios publicitarios que llaman su atención, son aquellos cuyo diseño es creativo e innovador y destaca las características del producto, marca y cualidades, de acuerdo al mercado al que va destinado.

Figura 10

Infografía del Focus Group - Contratación de servicios de publicidad digital



Elaboración propia

Nota: En base al resultado de las opiniones de los responsables de las pequeñas empresas.

Acerca del uso de la publicidad, los representantes de las pequeñas empresas mencionan que principalmente contratan el servicio durante las fechas de mayor consumo, como día de la madre, día del padre, fiestas patrias, black Friday y navidad; asimismo, en los periodos de cambio de estación. Sin embargo, si encontraran alguna alternativa atractiva estarían dispuestos a invertir en publicidad mensualmente. Por lo general, las empresas contratan la creación de contenido, el diseño, la gestión de redes, entre otros. Todos conocen la publicidad digital. La asociación entre la publicidad y las ventas, es importante; sin embargo, no siempre se ve reflejada la inversión en las ventas.

En la experiencia anterior al contratar publicidad, algunos eligieron una determinada agencia por recomendación de un colega, amigo o familiar. Los criterios útiles de la publicidad que contrataron, fueron la mayor captación de clientes, el reconocimiento de los clientes hacia la marca, y la recomendación de los clientes. Las empresas destinan un gasto anual a publicidad digital entre S/ 15 mil a S/ 60 mil soles. Para la toma de decisión de contratar una agencia de publicidad, se considera principalmente las recomendaciones de colegas; y el motivo de contratación principal fue el interés por incrementar las ventas y captar nuevos clientes.

Sobre el uso de publicidad, las ventajas que puede aportar la publicidad a la empresa, se relacionan con dar a conocer la marca a los nuevos consumidores, recordar la marca a los consumidores leales, incrementar las ventas, etc. La publicidad contratada se utilizó para incrementar las ventas. Los servicios de publicidad contratados alguna vez, fueron el de diseño de la marca y gestión de redes; ya que estos son los servicios que las empresas requieren con mayor frecuencia. El servicio de publicidad actual, no brinda el asesoramiento de profesional con experiencia en el sector donde se comercializa el producto. En tal sentido, los empresarios tienen interés por recibir orientación de un profesional experto en el sector que atienda las tendencias de la demanda.

Las motivaciones para reemplazar el servicio de publicidad, son impulsadas por las fallas en el diseño de las características de la marca/producto, y la falta de resultado en las ventas. En la mayoría de los casos, el cambio no se relaciona con el cambio de contrato. Los empresarios consideran que las razones para el cambio de agencia, ocurren por las discrepancias que surgen en cuanto al diseño requerido por el empresario y la idea propuesta por la agencia de publicidad, cuando se desconoce las tendencias del mercado.

Los detonadores para el cambio, responden a la oportunidad de una mejora de la calidad y el precio; las características que buscan en la nueva agencia de publicidad son: la especialización y los precios; la forma de elección de la nueva agencia publicitaria se orienta hacia la verificación de referencias; y el valor agregado que impulsa el cambio es el ofrecimiento de un buen precio que sea asequible para las empresas.

2.3.4. Investigación Cuantitativa

Ésta, aplica el análisis riguroso y estadístico de las ciencias matemáticas a la muestra. Los resultados obtenidos en este tipo de enfoque son de interés para los gerentes, ya que la investigación de mercado de tipo cuantitativo, proporciona información estadística confiable sobre el comportamiento de la muestra (McDaniel y Gates, 2020).

2.3.4.1. Proceso de muestreo. Permite reunir información de la población, a través de la medición y observación de las características de la muestra, de forma rápida y menos costosa (Lind et al., 2012). Para ello, primero se define el marco muestral, donde se identifican los sujetos de la población y, por consiguiente, de la muestra; a partir de un marco de referencia que contiene las unidades muestrales de la población (Hernández et al., 2014).

Por lo cual, como marco de referencia se utilizó el Directorio de pequeñas empresas del Ministerio de la Producción (2021); a partir de la información contenida en éste, se ha definido el marco muestral de la investigación (ver Tabla 27).

Tabla 27

Población de las pequeñas empresas de manufactura y comercio relacionadas al rubro de la moda (prendas de vestir, calzado y joyería) ubicadas en Lima Metropolitana 2020

Sector	Segmento	Número de pequeñas empresas	Porcentaje
Manufactura	Prendas de vestir (fabricación)	824	36%
	Calzado (fabricación)	97	4%
	Joyería (fabricación y venta)	10	0%
Comercio	Prendas de vestir (venta)	1,006	45%
	Calzado (venta)	323	14%
Total		2,260	100%

Adaptado de Ministerio de la Producción (2021).

La unidad muestral de observación es la pequeña empresa de manufactura y comercio relacionada al rubro de la moda, como prendas de vestir, calzado y joyería; localizada en Lima Metropolitana. La población corresponde a 2,260 pequeñas empresas de los sectores de la manufactura y comercio del segmento de las empresas relacionadas a la moda, como prendas de vestir, calzado y joyería; localizadas en Lima Metropolitana en el año 2020; es decir, que la población es finita y conocida (ver Tabla 27).

El muestreo realizado es probabilístico. Este tipo de muestreo está orientado a lograr una muestra representativa de la población, con un reducido error muestral (Lind et al., 2012). Los parámetros de la estimación de la muestra se presentan en la Tabla 28.

Tabla 28

Parámetros para la estimación de la muestra

Símbolos de los componentes	Fórmula
n = Tamaño de la muestra representativa (valor estimado). N = Tamaño de la Población finita (2,260). z = unidades de desviación estándar al nivel de confianza aplicado (1.96 al 95% de confianza). P = Proporción de individuos con las características esperadas (0.5). Q = Proporción de individuos con las características no esperadas (1-p = 0.5). e = error muestral (5%).	$n = \frac{z^2 \; x \; P \; x \; Q \; x \; N}{(N \; - \; 1) \; x \; e^2 \; + \; z^2 \; x \; P \; x \; Q}$

Elaboración propia

Teniendo en cuenta una población de 2,260 pequeñas empresas, un nivel de confianza de 95%, una proporción esperada de 0.5, una proporción no esperada de 0.5 y un error

muestral de 5%, se obtuvo una muestra de 328 pequeñas empresas de los sectores de la manufactura y comercio del segmento de las empresas relacionadas a la moda, como prendas de vestir, calzado y joyería; localizadas en Lima Metropolitana en el año 2020.

$$n = \frac{2{,}260\ x\ 1.96^2\ x\ 0.5\ x\ 0.5}{0.05^2\ x\ (1{,}015 - 1) + 1.96^2\ x\ 0.5\ x\ 0.5} = 328$$

Debido a que la muestra de 328 pequeñas empresas, está compuesta por 5 estratos de actividades, se realizó el muestreo estratificado (ver Tabla 29); el cual segmenta a la población de acuerdo a las características comunes de cada subgrupo, con el propósito de que cada uno de éstos se encuentre proporcionalmente representado (Lind et al., 2012).

Tabla 29

Tamaño de la muestra

Estratos	Segmento	Porcentaje de la población	Tamaño de la Muestra
1	Prendas de vestir (fabricación)	36.46%	120
2	Calzado (fabricación)	4.29%	14
3	Joyería (fabricación y venta)	0.44%	1
4	Prendas de vestir (venta)	44.51%	146
5	Calzado (venta)	14.29%	47
Total		100.00%	328.00

Elaboración propia

De esta manera, usando Excel se determinaron aleatoriamente el número de muestras para cada segmento de clientes de empresas que participaron mediante la función aleatorio, considerando un margen de seguridad del 20% para cada segmento; siendo 120 + 24 empresas de fabricación de prendas de vestir; 14 + 3 empresas de fabricación de calzado; 1 de fabricación y ventas de joyería; 146 + 29 empresas de venta de prenda de vestir; 47 + 9 empresas de venta de calzado.

2.3.4.2. Diseño de instrumento. Para examinar los resultados, se utilizó como instrumento de medición el cuestionario, con un diseño de 25 preguntas, que fue aplicado a los representantes de la muestra a través del correo electrónico (ver Apéndice 9); cuyo objetivo general fue examinar la aceptación de la agencia de publicidad digital por parte de

las pequeñas empresas del sector manufactura de las actividades de elaboración de prendas de vestir, calzado y joyas de Lima Metropolitana.

Los objetivos específicos fueron: a) identificar la demanda potencial del servicio de la agencia de publicidad digital; b) determinar los servicios publicitarios del servicio de publicidad digital que se demandan con mayor frecuencia; c) identificar las expectativas del consumidor; d) determinar la demanda mensual de los servicios; e) establecer el rango de inversión anual en publicidad digital; y f) identificar los aspectos importantes para el cliente. La ficha técnica del cuestionario describe los aspectos de la población meta, ámbito geográfico, entre otros (ver Apéndice 10).

2.3.4.3. Análisis y procesamiento de datos. Recogida la información de los cuestionarios, se registraron las encuestas en el programa Microsoft Excel y se procesaron las respuestas en gráficos y tablas para facilitar el análisis. En total se realizaron 328 encuestas en las cuales no existieron valores perdidos; las tablas de resultados de la encuesta se presentan en el Apéndice 11.

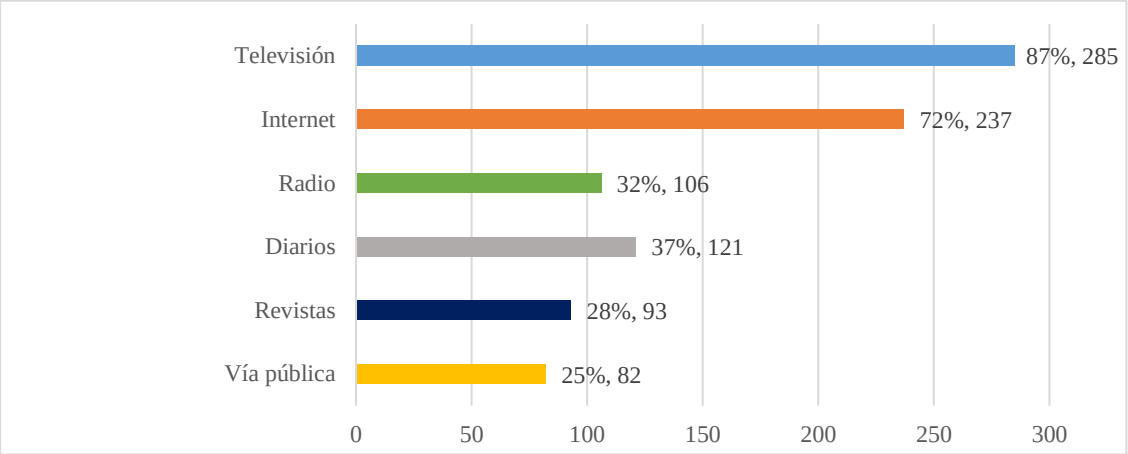
Sobre las características sociodemográficas, a través de la encuesta se identificó que el 60% de las empresas encuestadas son peruanas. El 66% de los encuestados tiene entre 31 y 51 años; el 65% son del género masculino y 35% femenino.

El 34% de los entrevistados desempeña el cargo de Gerente General; el 81% de las pequeñas empresas tienen ventas anuales entre S/ 645 mil y S/ 1,545 mil. Las pequeñas empresas se encuentran ubicadas principalmente en los distritos de Jesús María (20%), San Isidro (16%), Miraflores (13%) y La Victoria (11%); el 33% tiene un tiempo de permanencia en el mercado mayor a 9 años.

Sobre los resultados de la encuesta, los principales medios de publicidad identificados, son la televisión 87% (285), internet 72% (237), y vía pública 25% (82) (ver Figura 11).

Figura 11

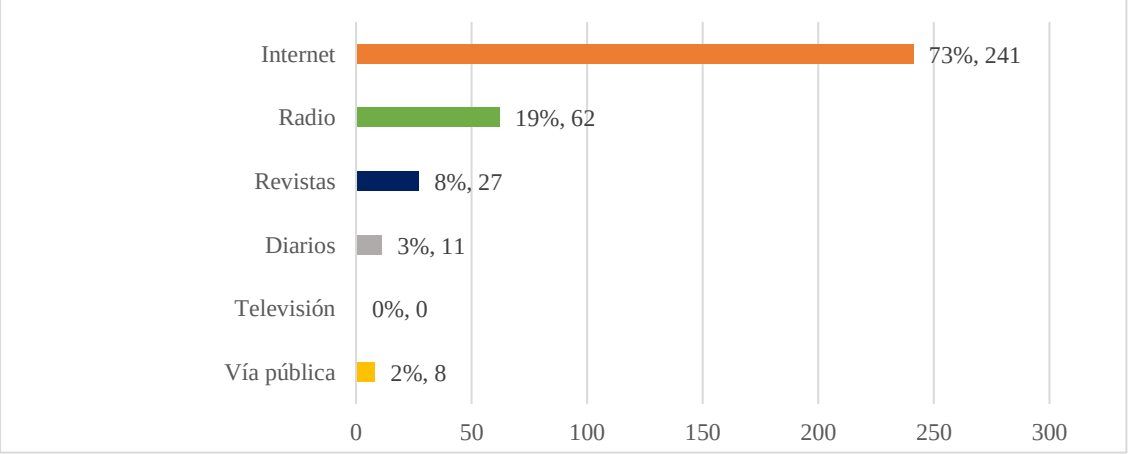
Medios de publicidad que conoce



Los principales medios de publicidad utilizados, son internet 73% (241), radio 19% (62), y vía pública 2% (8) (ver Figura 12).

Figura 12

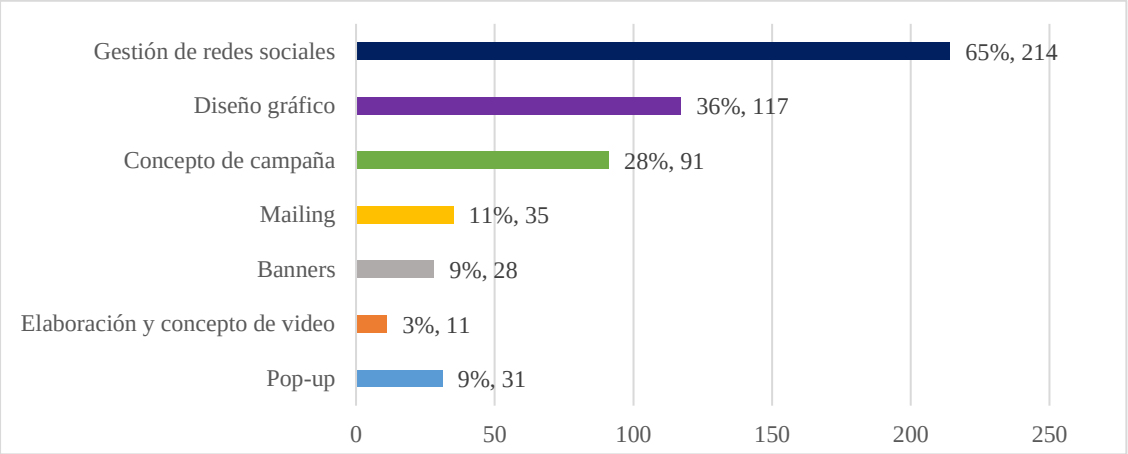
Medios de publicidad que se utilizan generalmente en la pequeña empresa



Los tipos de publicidad digital más utilizados, son gestión de redes sociales 65% (214), diseño gráfico 36% (117), y concepto de campaña 28% (91) (ver Figura 13).

Figura 13

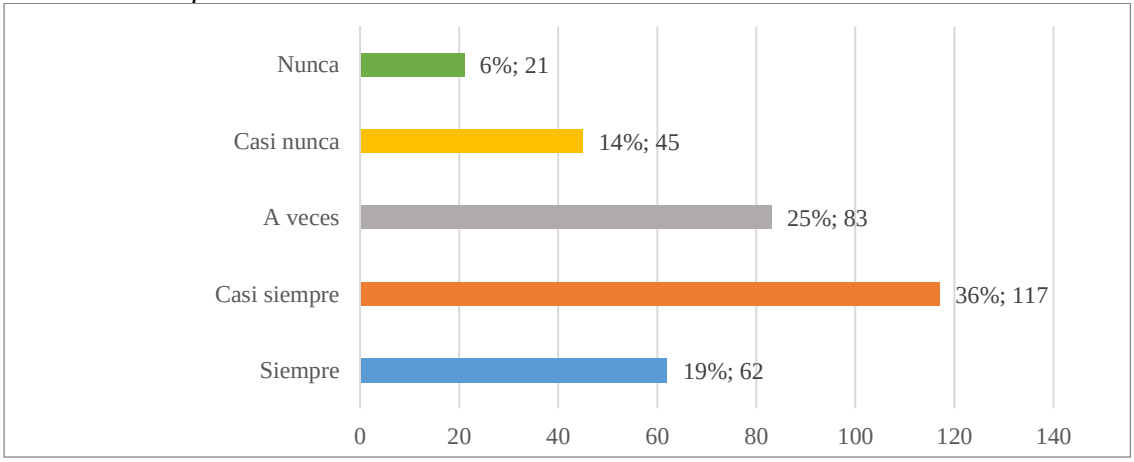
Tipos de servicios del medio de la publicidad digital que utiliza con mayor frecuencia



Las pequeñas empresas contratan los servicios de una agencia de publicidad digital para elaborar la publicidad de su marca o productos, casi siempre 36% (117), a veces 25% (83) y siempre 19% (62) (ver Figura 14).

Figura 14

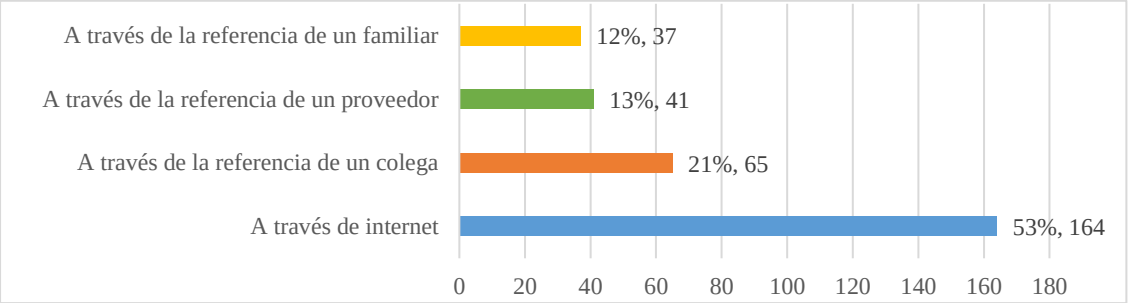
Contrata servicios de una agencia de publicidad digital para gestionar la publicidad digital de su marca o productos



La forma de conocer a la agencia de publicidad anterior ocurre a través de internet 53% (164), a través de la referencia de un colega 21% (65) y a través de la referencia de un proveedor 13% (41) (ver Figura 15).

Figura 15

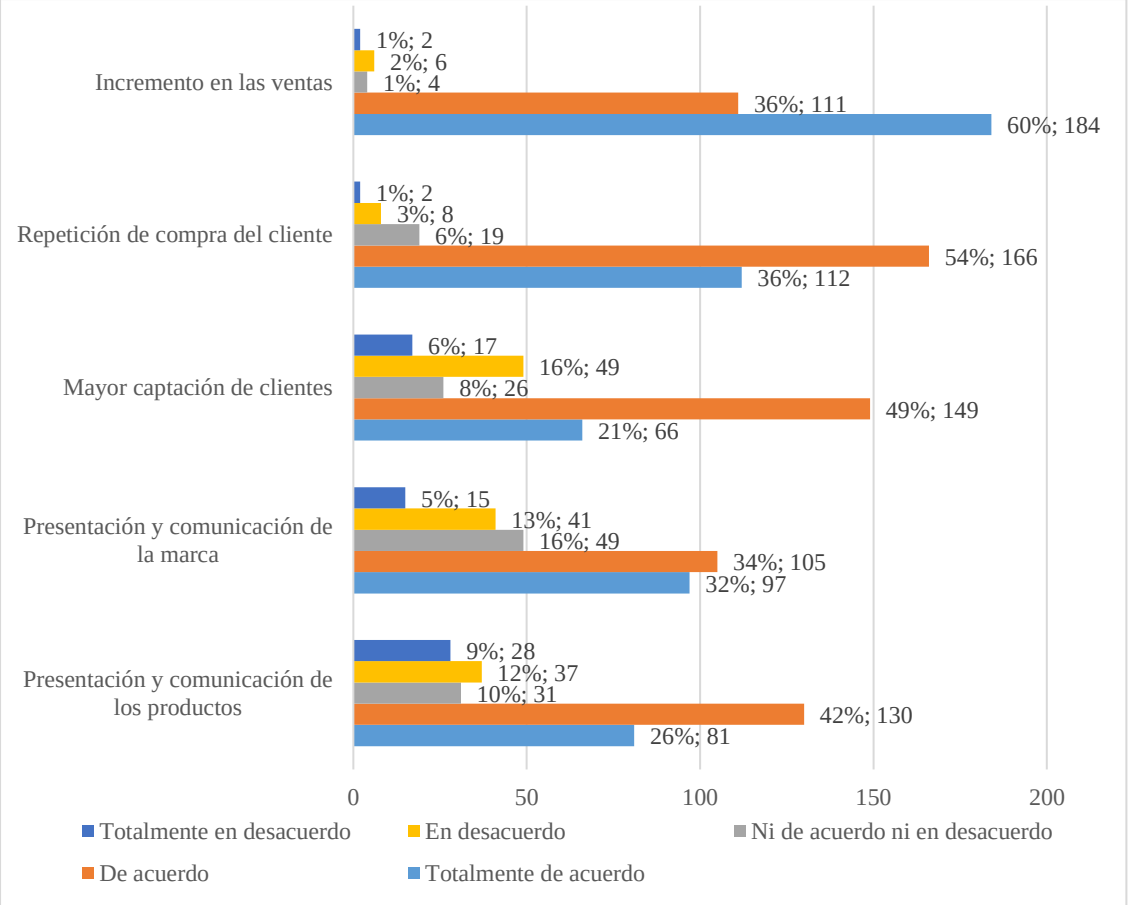
Forma de conocimiento de la agencia de publicidad anterior



Las expectativas de la contratación del servicio de publicidad digital, son incremento en las ventas 60% (184 totalmente de acuerdo), repetición de compra del cliente 54% (166 de acuerdo), mayor captación de clientes 49% (149 de acuerdo), presentación y comunicación de los productos 42% (130 de acuerdo) y presentación y comunicación de la marca 34% (105 de acuerdo) (ver Figura 16).

Figura 16

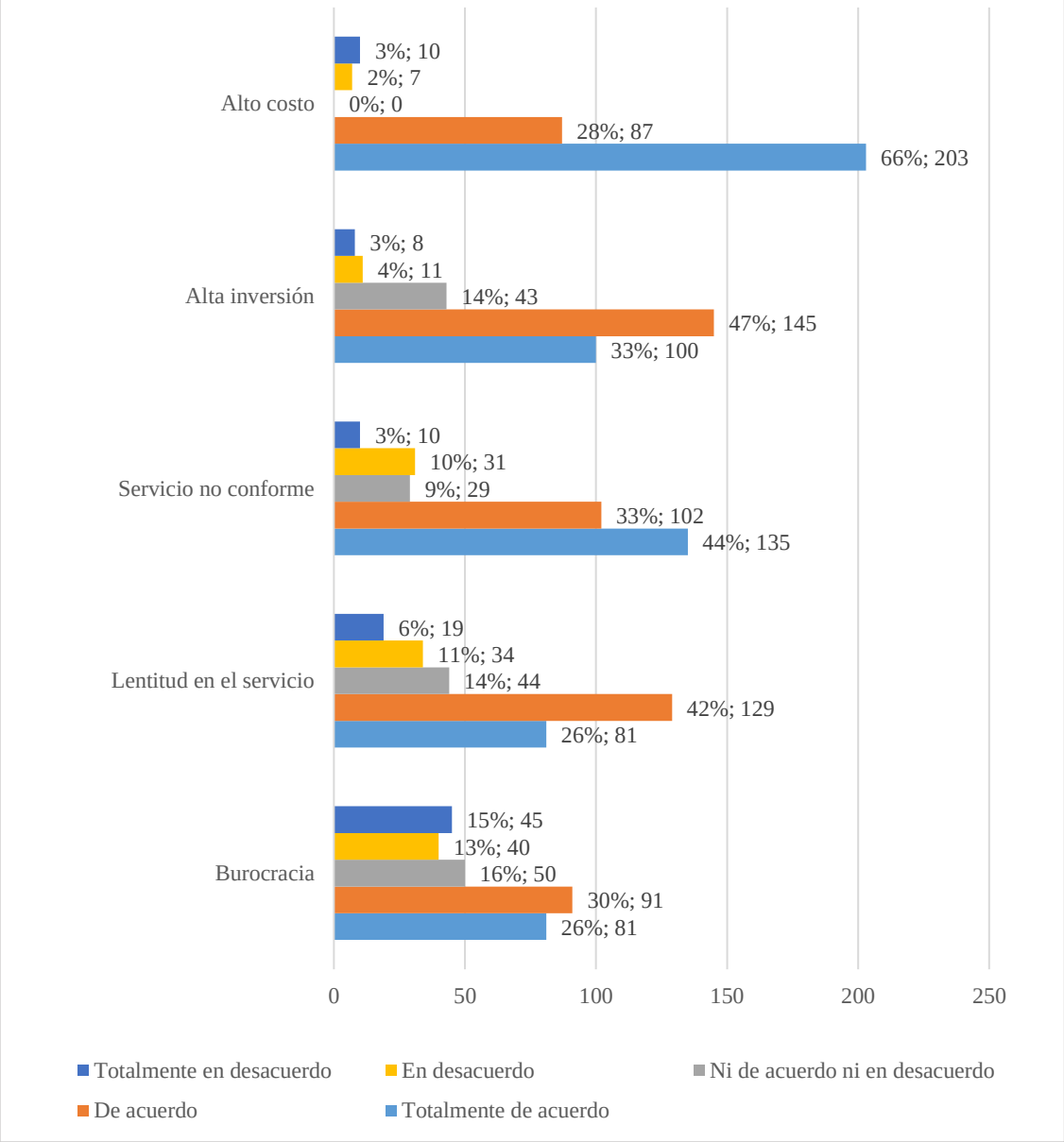
Expectativas sobre la contratación del servicio de publicidad digital a través de una agencia de publicidad digital



Las desventajas al contratar el servicio de publicidad digital, son alto costo 66% (203 totalmente de acuerdo), alta inversión 47% (145 de acuerdo), servicio no conforme 44% (135 totalmente de acuerdo), lentitud en el servicio 42% (129 de acuerdo) y burocracia 30% (91 de acuerdo) (ver Figura 17).

Figura 17

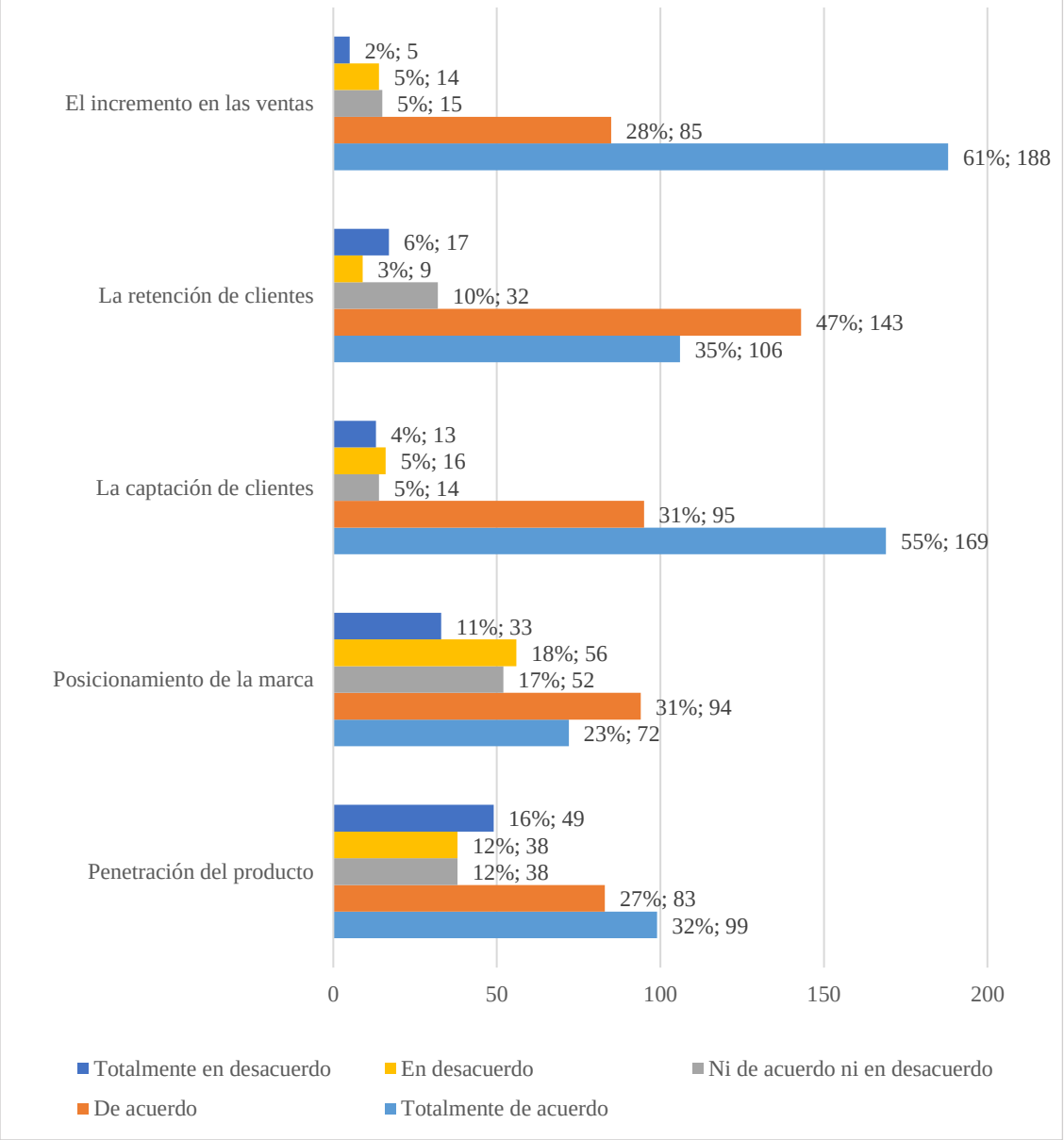
Desventajas al contratar el servicio de publicidad digital.



Las ventajas al contratar el servicio, son el incremento en las ventas 61% (188 totalmente de acuerdo), captación de clientes 55% (169 totalmente de acuerdo), retención de clientes 47% (143 de acuerdo), penetración del producto 32% (99 totalmente de acuerdo) y posicionamiento de la marca 31% (94 de acuerdo) (ver Figura 18).

Figura 18

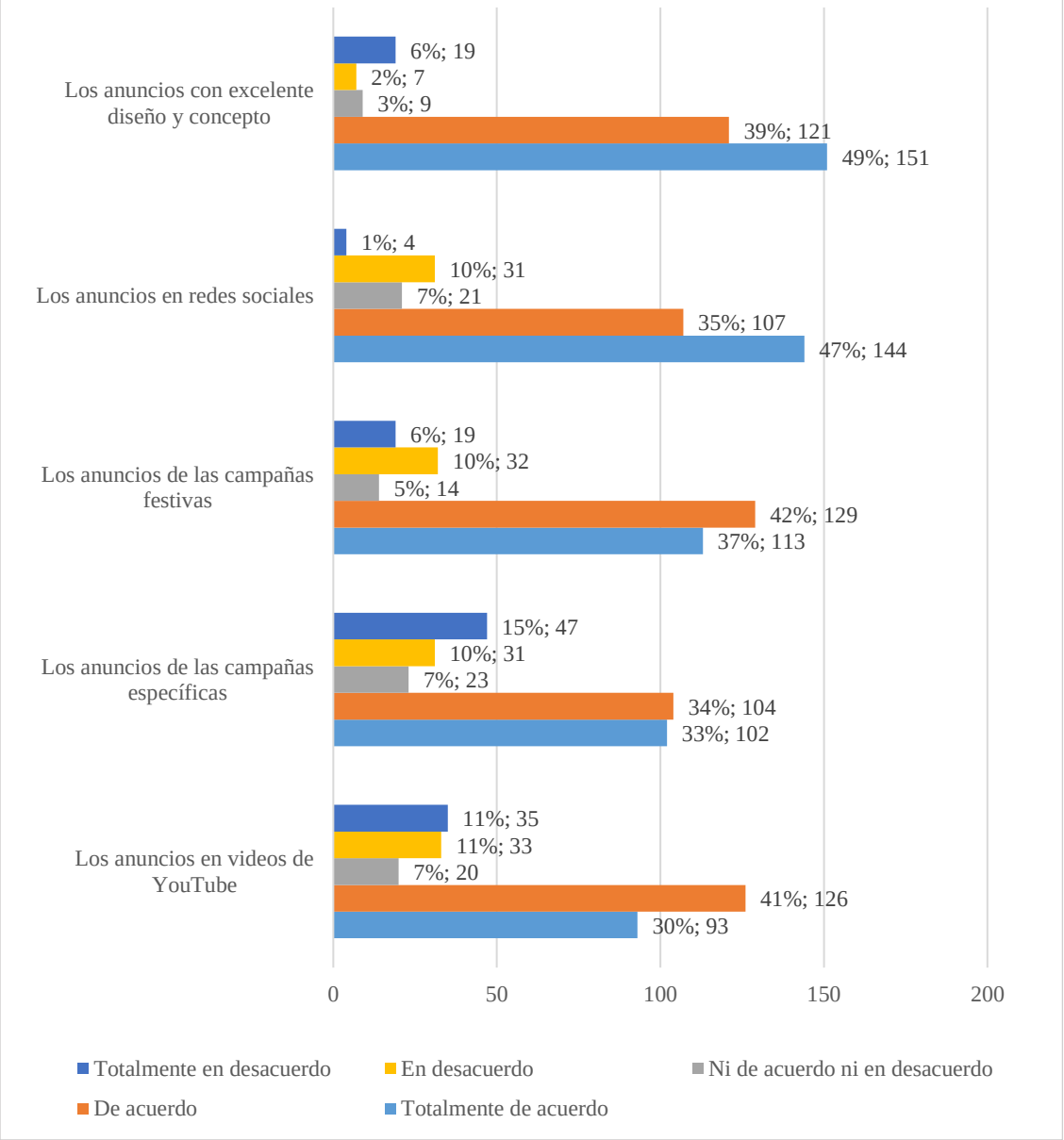
Ventajas al contratar el servicio de publicidad digital



Los tipos de anuncios publicitarios más llamativos, son los anuncios con excelente diseño y concepto 49% (151 totalmente de acuerdo), redes sociales 47% (144 totalmente de acuerdo), campañas digitales festivas 42% (129 de acuerdo), anuncios en videos 41% (126 de acuerdo) y campañas de fechas específicas 34% (104 de acuerdo) (ver Figura 19).

Figura 19

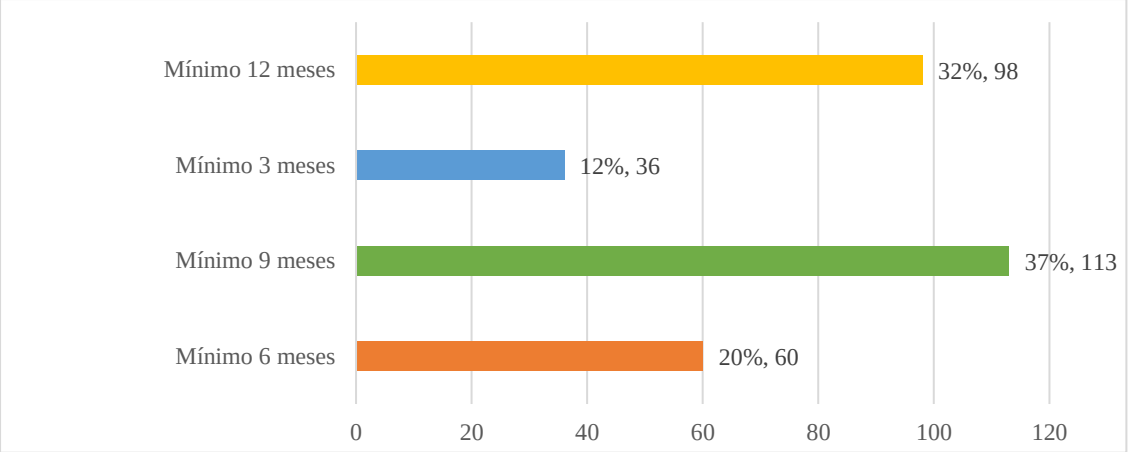
Tipos de anuncios publicitarios que llaman su atención cuando utiliza internet.



Los meses de consumo que realizan las pequeñas empresas, son mínimo 9 meses 37% (113) empresas, mínimo 12 meses 32% (98), y mínimo 6 meses 20% (60) empresas (ver Figura 20).

Figura 20

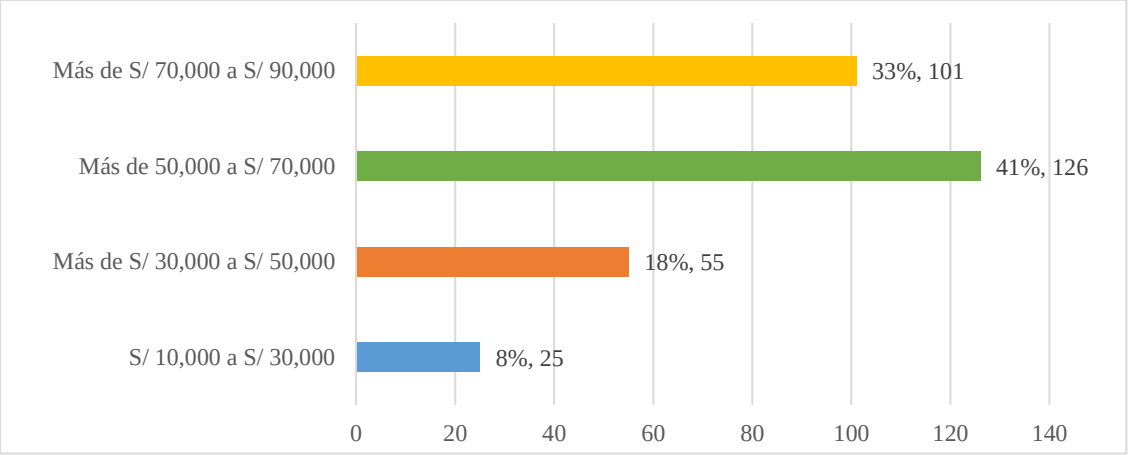
Meses al año que consume el medio de publicidad digital



Los montos anuales que las pequeñas empresas están dispuestas a invertir en publicidad digital, son más de 50,000 a S/ 70,000 el 41% (126), más de S/ 70,000 a S/ 90,000 el 33% (101), y más de S/ 30,000 a S/ 50,000 el 18% (55) (ver Figura 21).

Figura 21

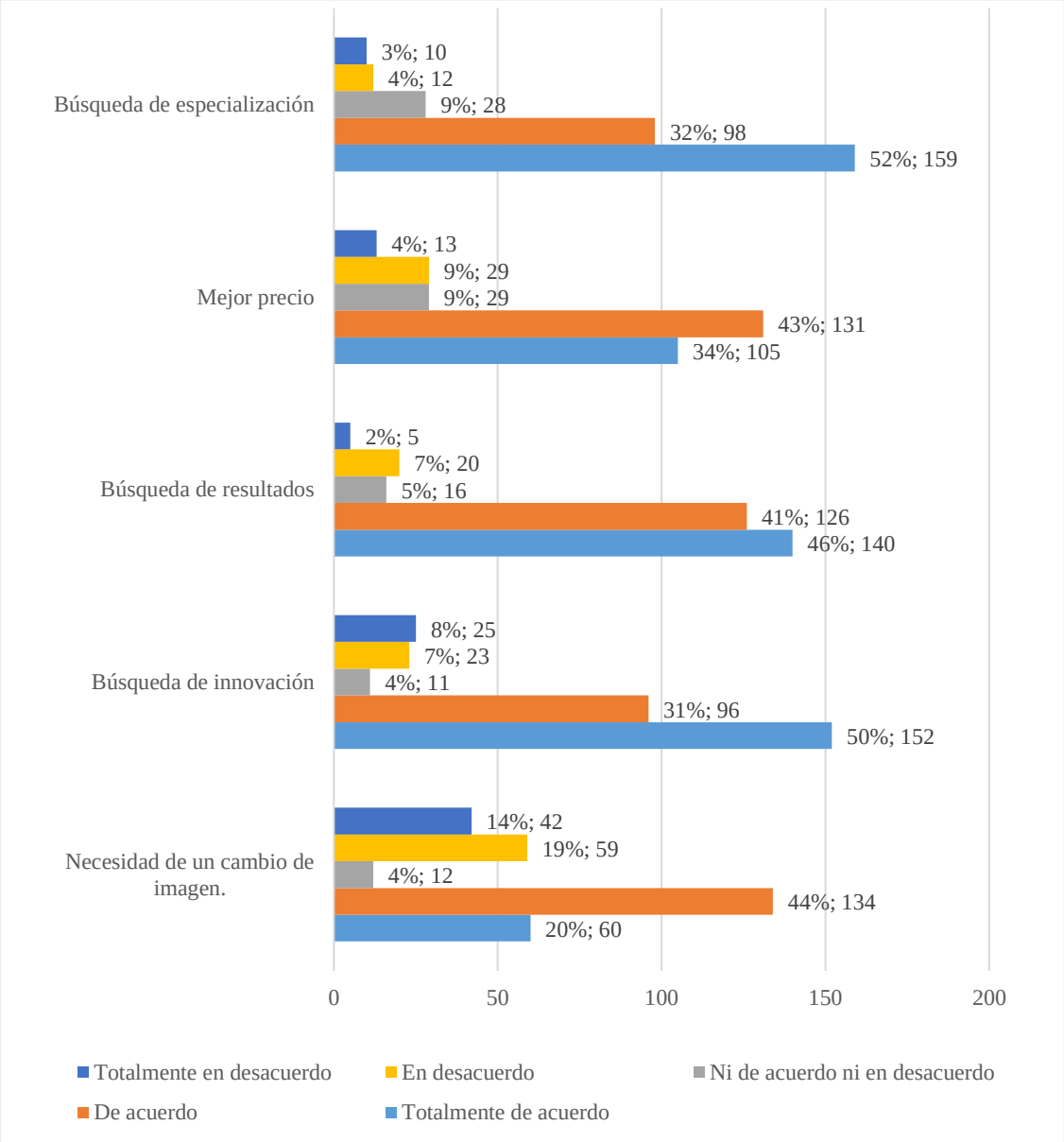
Monto anual que las pequeñas empresas están dispuestas a destinar a publicidad digital



Los motivos de cambio de agencia publicitaria, son la búsqueda de especialización 52% (159 totalmente de acuerdo), búsqueda de innovación 50% (152 totalmente de acuerdo), búsqueda de resultados 46% (140 totalmente de acuerdo), mejor precio 43% (131 de acuerdo), y necesidad de cambio de imagen 44% (134 de acuerdo) (de acuerdo) (ver Figura 22).

Figura 22

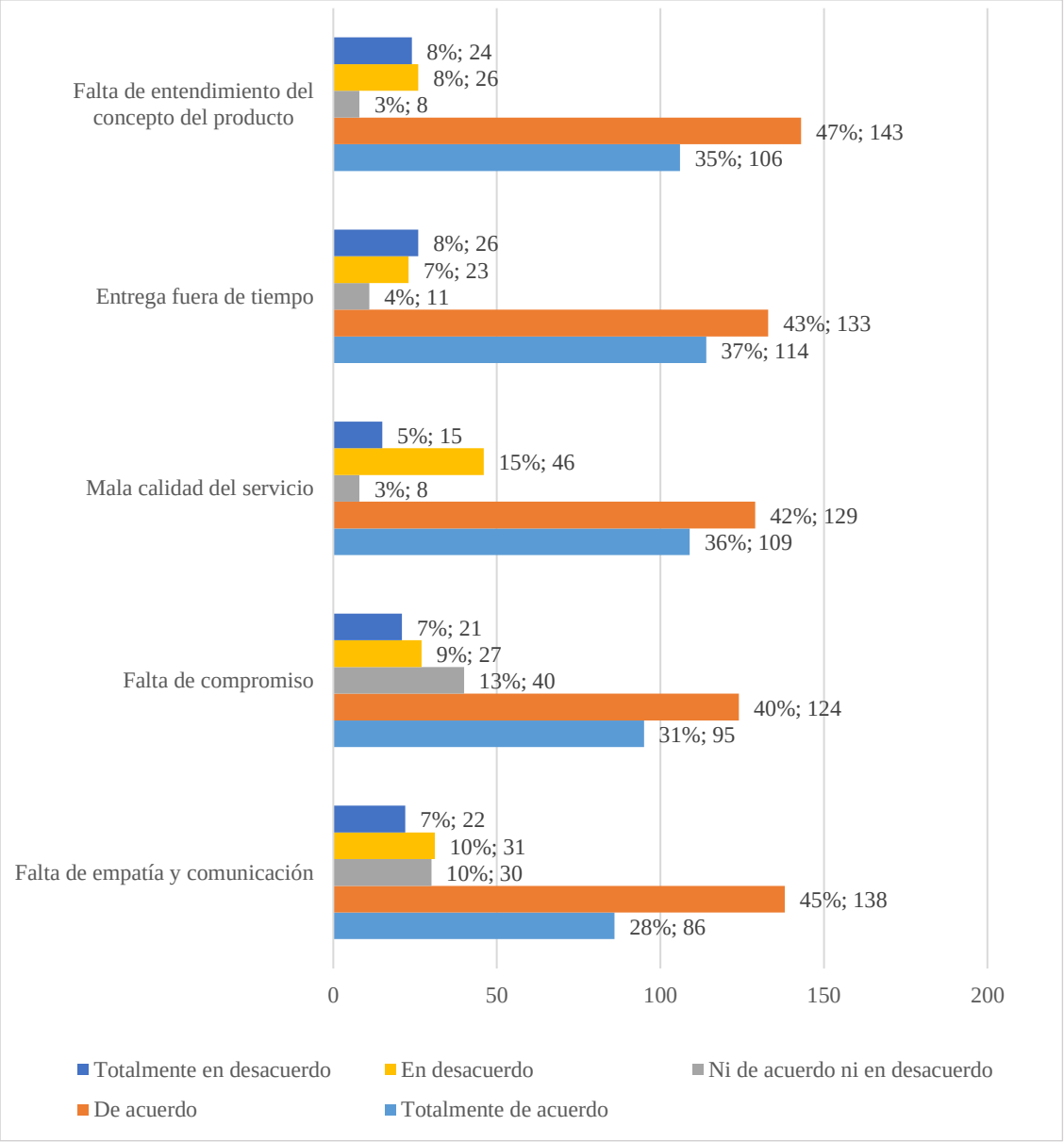
Motivos de cambio de agencia publicitaria



Los aspectos negativos del servicio para el cambio de agencia publicitaria, son: la falta de entendimiento del concepto del producto de la pequeña empresa 47% (143 de acuerdo), entrega fuera de tiempo 43% (133 de acuerdo), mala calidad del servicio 42% (129 de acuerdo), falta de compromiso 40% (124 de acuerdo) y falta de empatía y comunicación 45% (138 de acuerdo) (ver Figura 23).

Figura 23

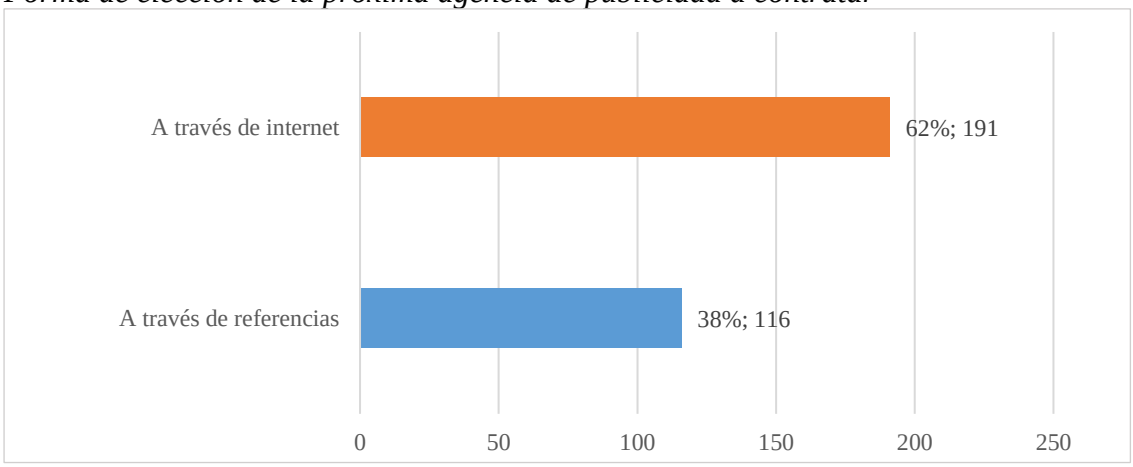
Aspectos negativos del servicio para el cambio de agencia publicitaria



La forma de elección de la próxima agencia de publicidad a contratar, se realizaría a través de internet 62% (191) y a través de referencias 38% (116) (ver Figura 24).

Figura 24

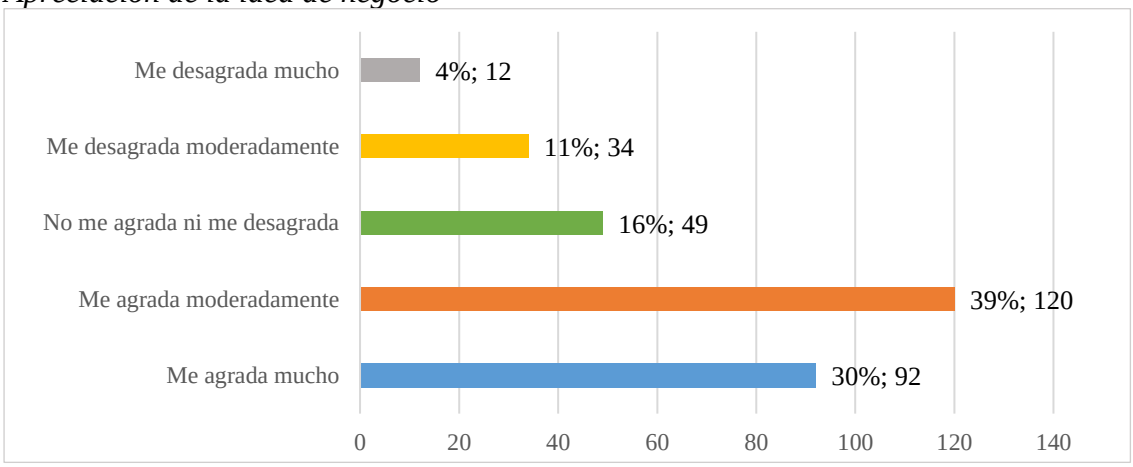
Forma de elección de la próxima agencia de publicidad a contratar



La apreciación o expectativa de la idea de negocio es me agrada mucho 30% (92), me agrada moderadamente 39% (120), no me agrada ni me desagrada 16% (49), me desagrada moderadamente 11% (34)y me desagrada mucho 4% (12) (ver Figura 25).

Figura 25

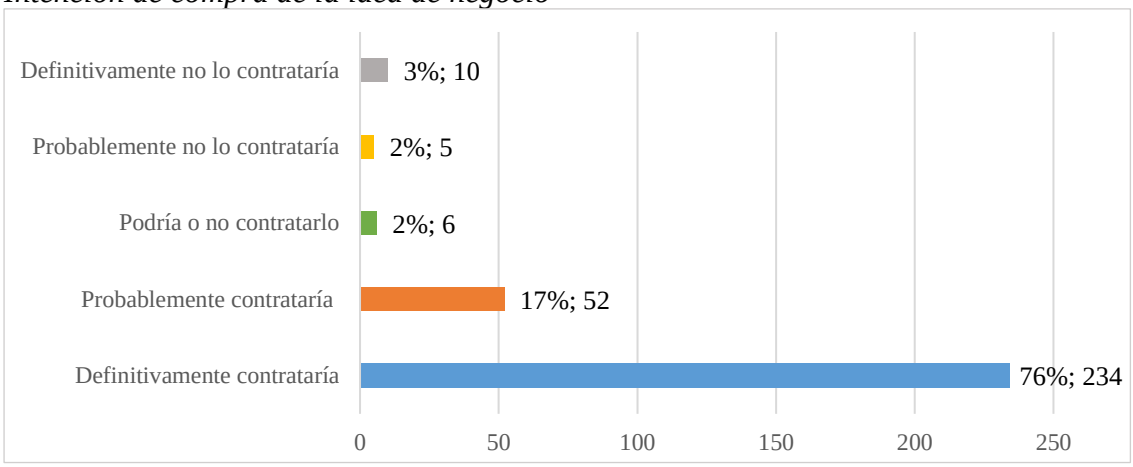
Apreciación de la idea de negocio



La intención de compra de la idea de negocio es definitivamente contrataría 76% (234), probablemente contrataría 17% (52), podría o no contratarlo 2% (6), definitivamente no lo contrataría 3% (10), probablemente no lo contrataría 2% (5) (ver Figura 26).

Figura 26

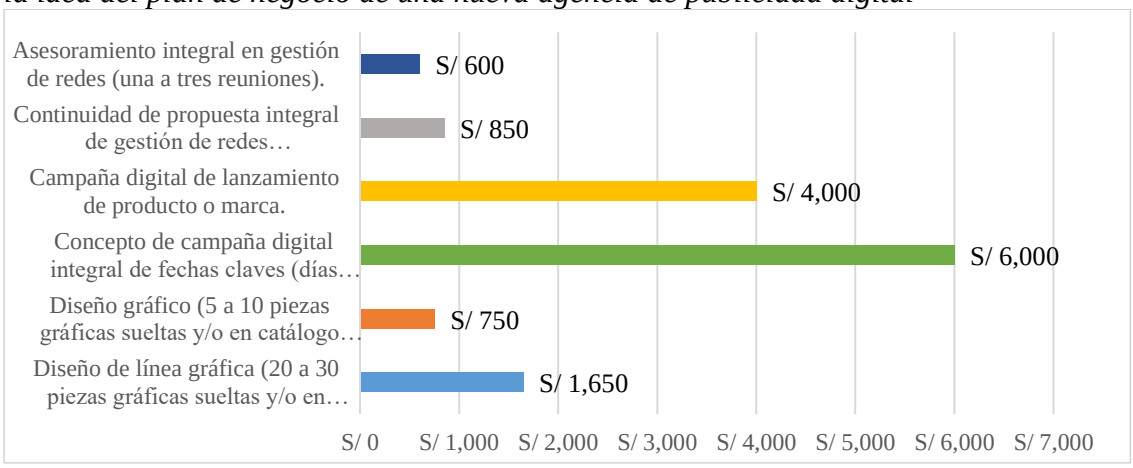
Intención de compra de la idea de negocio



El precio promedio que están dispuestas a pagar las pequeñas empresas, por los seis tipos de servicios prestados inicialmente, considerados en la idea del plan de negocio de una nueva agencia de publicidad digital, es asesoramiento integral en gestión de redes (una a tres reuniones S/ 600, continuidad de propuesta integral de gestión de redes (asesoramiento y acompañamiento hasta por dos meses) S/ 850, campañas digitales de lanzamiento de producto o marca S/4,000, concepto de campaña digital integral de fechas claves (días festivos) S/6, 000, diseño gráfico (5 a 10 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales) S/750, y diseño de línea gráfica (20 a 30 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales) S/1,650 (ver Figura 27).

Figura 27

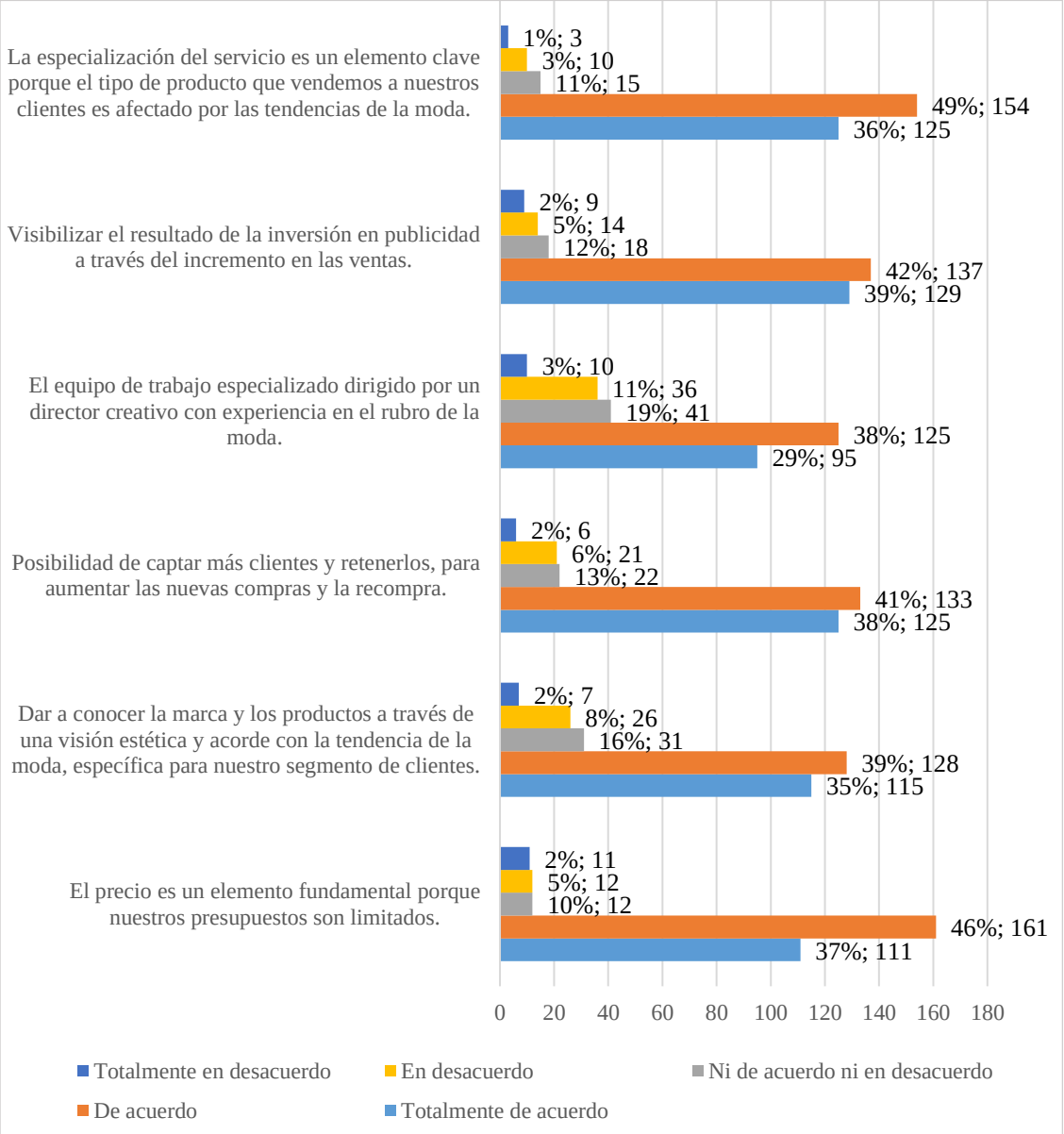
Precio que está dispuesto a pagar por los seis tipos de servicios prestados inicialmente por la idea del plan de negocio de una nueva agencia de publicidad digital



Los factores clave que motivarían la contratación del servicio de publicidad digital de la idea de negocio de nueva agencia de publicidad digital, son la especialización del servicio es un elemento clave porque el tipo de producto que vendemos a nuestros clientes es afectado por las tendencias de la moda 49% (154 de acuerdo), el precio es un elemento fundamental porque nuestros presupuestos son limitados 46% (161 de acuerdo) (ver Figura 28).

Figura 28

Factores clave que motivarían la contratación del servicio de publicidad digital de la nueva agencia de publicidad digital de la idea de negocio



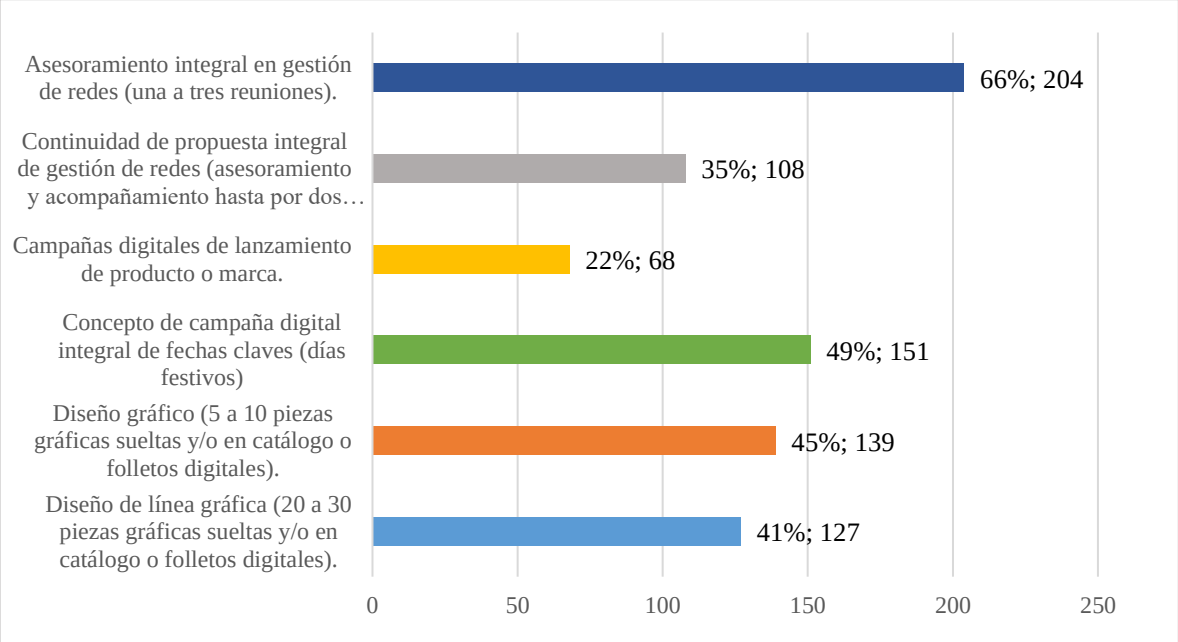
También, visibilizar el resultado de la inversión en publicidad a través del incremento en las ventas 42% (137 de acuerdo), posibilidad de captar más clientes y retenerlos, para

aumentar las nuevas compras y la recompra 41% (133 de acuerdo), dar a conocer la marca y los productos a través de una visión estética y acorde con la tendencia de la moda, específica para nuestro segmento de clientes 39% (128 de acuerdo) y el equipo de trabajo especializado dirigido por un director creativo con experiencia en el rubro de la moda 38% (125 de acuerdo) (ver Figura 28).

Los servicios de publicidad digital de la idea de negocio que las pequeñas empresas contratarían con mayor frecuencia, son asesoramiento integral en gestión de redes (una a tres reuniones) 66% (204), concepto de campaña digital integral de fechas claves (días festivos) 49% (151), diseño gráfico (5 a 10 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales) 45% (139), diseño de línea gráfica (20 a 30 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales) 41% (127), continuidad de propuesta integral de gestión de redes (asesoramiento y acompañamiento hasta por dos meses) 35% (108) y campañas digitales de lanzamiento de producto o marca 22% (68) (ver Figura 29).

Figura 29

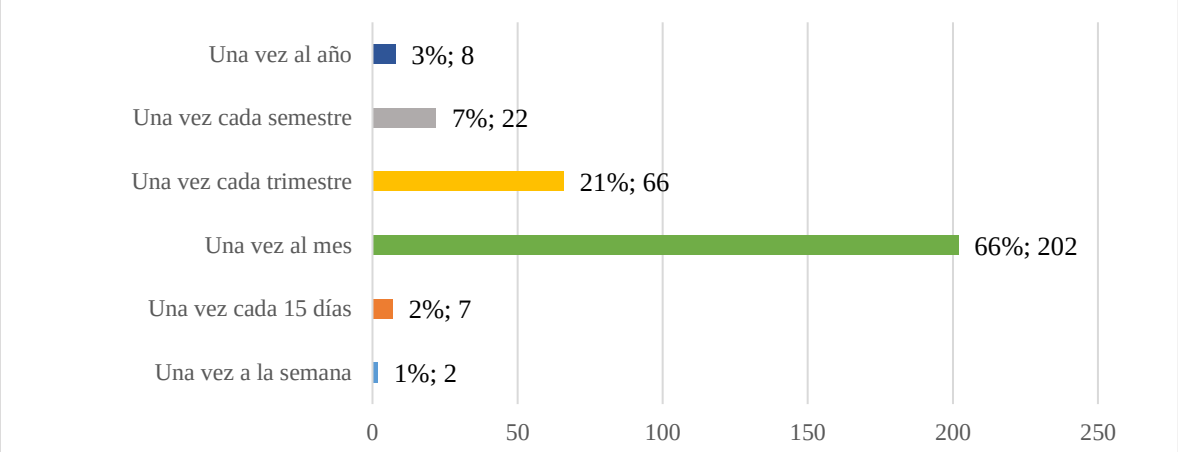
Servicios de publicidad digital de la idea de negocio que contrataría con mayor frecuencia



La frecuencia con la que las pequeñas empresas contratarían la publicidad digital de la idea de negocio, es una vez al mes 66% (202), una vez cada trimestre 21% (66), y una vez cada semestre 7% (22) (ver Figura 30).

Figura 30

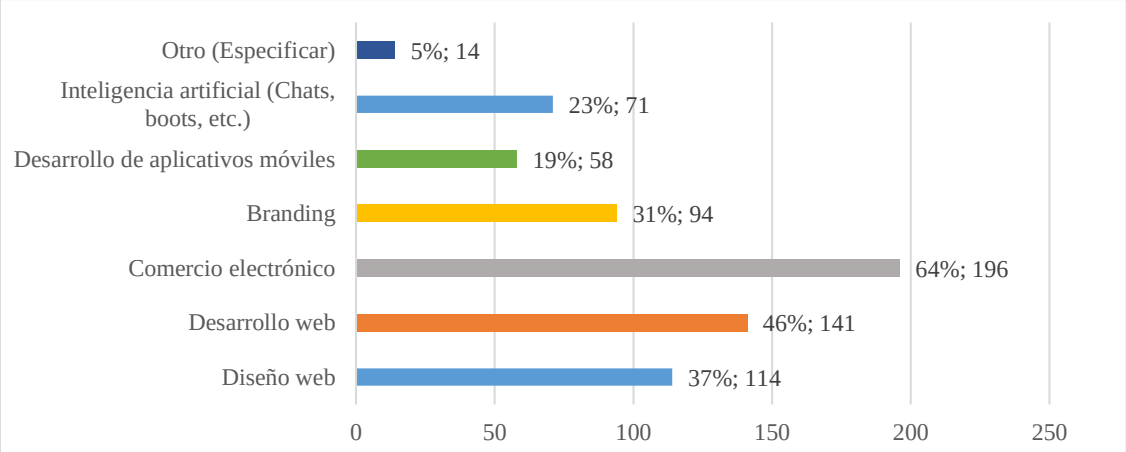
Frecuencia con la que contrataría los servicios iniciales de publicidad digital de la idea de negocio



Otro tipo de servicios de publicidad digital que las pequeñas empresas estarían dispuestas a contratar de la nueva agencia de publicidad digital, son comercio electrónico 64% (196), desarrollo web 46% (141), diseño web 37% (114) y branding 31% (94) (ver Figura 31).

Figura 31

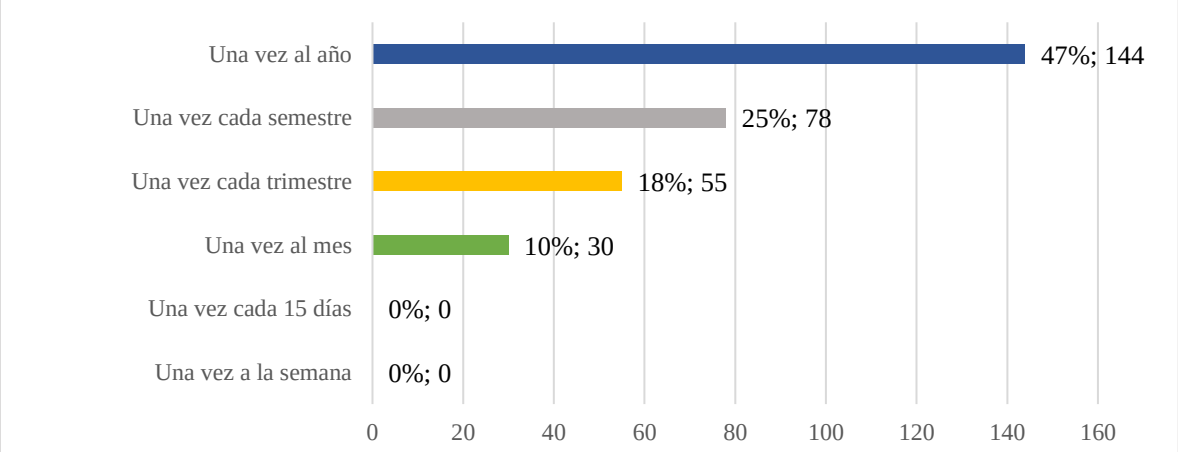
Otro tipo de publicidad digital que estaría dispuesto a contratar a la nueva agencia de publicidad de la idea de negocio



La frecuencia con la que las pequeñas empresas contratarían los nuevos servicios de publicidad digital, es una vez al año 47% (144), una vez cada semestre 25% (78), y una vez cada trimestre 18% (55) (ver Figura 32).

Figura 32

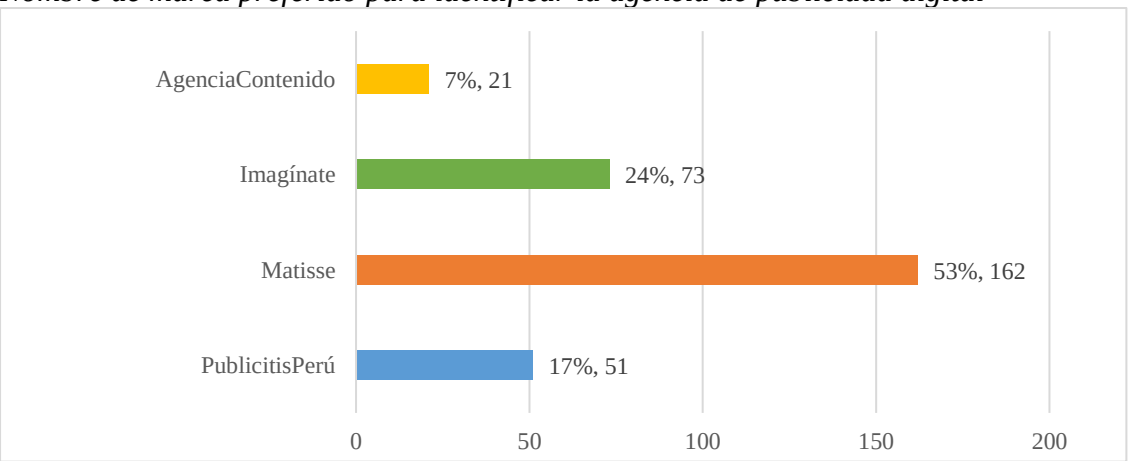
Frecuencia con la que contrataría los nuevos servicios de publicidad digital mencionados anteriormente (incorporados a partir del tercer año)



Los nombres de marca preferidos para identificar a la nueva agencia de publicidad digital, son Matisse 53% (162), Imagínate 24% (73) y PublicitisPerú 17% (51) (ver Figura 33).

Figura 33

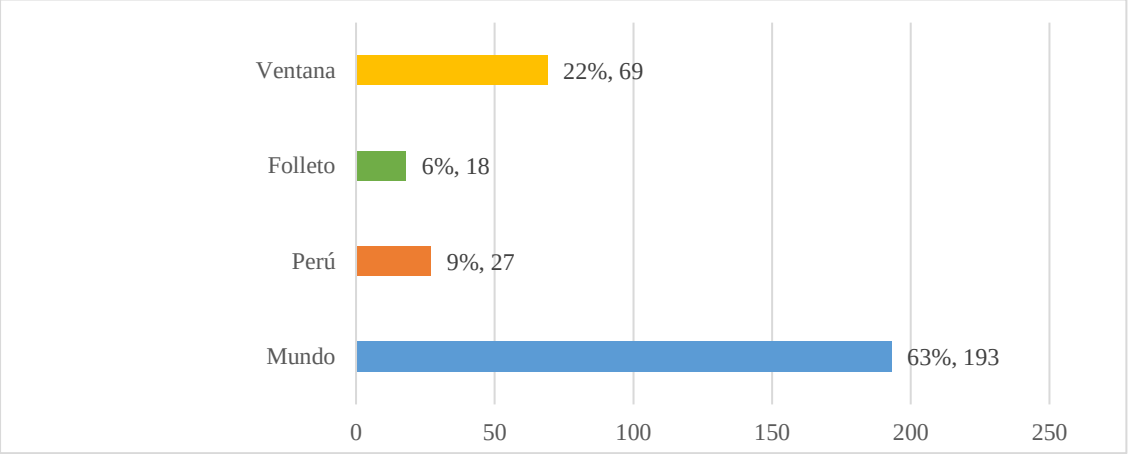
Nombre de marca preferido para identificar la agencia de publicidad digital



Los logos de marca preferidos para la nueva agencia de publicidad digital, son Mundo 63% (193), Ventana 22% (90) y Perú 9% (27) (ver Figura 34).

Figura 34

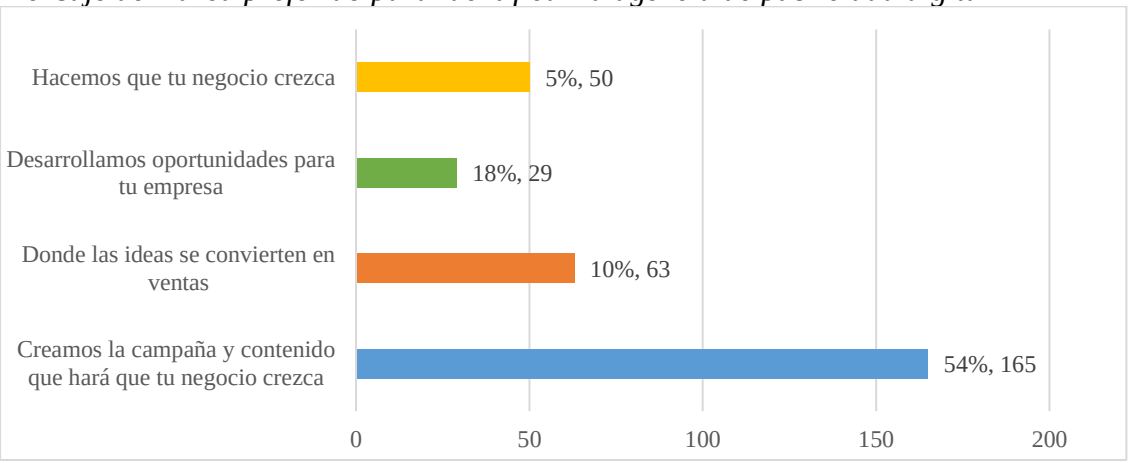
Logo de marca preferido para identificar la agencia de publicidad digital



Los mensajes preferidos para la nueva agencia de publicidad digital, son “creamos la campaña y contenido que hará que tu negocio crezca” 54% (165) y “desarrollamos oportunidades para tu empresa” 18% (29) (ver Figura 35).

Figura 35

Mensaje de marca preferido para identificar la agencia de publicidad digital



2.3.5. Conclusiones y recomendaciones del estudio cualitativo y cuantitativo

Se concluyó, que el contexto de mercado es muy positivo para el desarrollo de las agencias de publicidad digital. La tendencia es que las agencias tradicionales migren al medio de digital; y que las agencias digitales se consoliden como líderes del mercado en el mediano plazo. El mercado potencial no acude a la publicidad tradicional, debido a la poca flexibilidad, burocracia y altos costos de inversión. Las características de los servicios de la agencia de publicidad digital, deben enfocarse inicialmente en las prioridades del cliente,

como gestión de campañas, diseño gráfico y gestión de redes sociales. Así como en brindar sus servicios de manera digital como una plataforma dinámica y de fácil uso para los clientes; con un enfoque de trabajo innovador, dinámico, flexible y de fluidez en la comunicación de sus clientes.

La agencia de publicidad digital debe dirigirse a las pequeñas empresas que tienen la necesidad de comunicar sus productos o servicios todos los meses del año y con algunas épocas marcadas, como temporadas altas por el tipo de producto o servicio que ofrecen. Se debe tener en cuenta, que las Pymes buscan ser escuchadas, que atiendan sus requerimientos con calidad y que se les entregue a tiempo sus solicitudes, ya que con eso comunican sus productos o servicios y automáticamente se ve reflejado en el incremento o disminución de las ventas. La mayor ventaja competitiva que tendrá la agencia de publicidad es la diferenciación del servicio que ofrece. Al estar la agencia y la oficina en una plataforma digital, esto elimina la burocracia de pactar reuniones físicas para revisar avances o solicitudes de servicios por parte de los clientes; las respuestas son básicamente en línea, el cliente puede entrar al portal y ver el avance de sus solicitudes, los precios serán por debajo de agencias tradicionales o de profesionales independientes que dan servicios similares.

En la investigación de mercados, se observó que los clientes valoran el crecimiento de sus ventas y de su negocio; y es por ello, que la propuesta de valor, se enfoca en cubrir esas necesidades con el aporte de creación de contenido especializado.

2.3.6. Perfil del consumidor tipo y sus variantes

De acuerdo con los resultados de la investigación cualitativa y cuantitativa, el perfil del consumidor, quien toma la decisión de compra del servicio de publicidad digital; corresponde a hombres y mujeres con edades entre 25 y 55 años, quienes principalmente ocupan el cargo de gerente general, jefe de marketing, jefe de ventas y jefe de compras. Los cuales laboran en pequeñas empresas del segmento de la manufactura y comercialización de

prendas de vestir, calzado y joyería del sector de la moda; cuya facturación anual de ventas oscila en un rango de S/ 645 mil y S/ 1,545 mil. Asimismo, estos clientes destinan como máximo un 4% anual de sus ingresos de ventas a su presupuesto de marketing en gasto de publicidad digital.

En gustos y preferencias, las pequeñas empresas prefieren utilizar el medio de publicidad digital; porque consideran que tiene una importante penetración de mercado porque puede alcanzar a diferentes tipos de clientes. Además, perciben que la publicidad digital es un medio accesible, porque tiene un menor costo comparado con la publicidad tradicional. En la pregunta 3 ¿cuáles son algunos tipos de servicios del medio de la publicidad digital que utiliza con mayor frecuencia para la promoción de su marca o productos?, se visualiza que el 65% de las pequeñas empresas contratan la gestión de redes; el 36% el diseño gráfico; el 28% concepto de campaña. En la pregunta 4 ¿contrata los servicios de una agencia de publicidad digital para la publicidad digital de su marca o productos?, se observa que el 80% de las pequeñas empresas contratan el servicio de publicidad digital (19% siempre contrata, el 36% casi siempre contrata, y el 25% a veces contrata).

En la pregunta 6 de la encuesta ¿qué espera cuando contrata el servicio de publicidad digital de una agencia de publicidad digital?, se aprecia que el 56% de las empresas están totalmente de acuerdo en contratar el servicio de publicidad digital porque esperan el crecimiento de las ventas; el 51% está de acuerdo porque esperan obtener una mayor repetición del compra de los clientes antiguos; el 45% está de acuerdo con el propósito de tener una mayor captación de clientes; el 40% está de acuerdo para conseguir una mejor presentación y comunicación de los productos; el 32% está de acuerdo para resaltar la presentación y comunicación de la marca.

Referente a los hábitos de compra, de acuerdo con la pregunta 5 de la encuesta ¿de qué manera conoció la agencia de publicidad que contrató para la promoción de su empresa?,

el 50% de las pequeñas empresas eligieron la agencia de publicidad que contrataron a través del buscador de internet. Asimismo, en cuanto a una compra futura la pregunta 14 del cuestionario ¿cómo elegiría la próxima agencia publicitaria que contratará?, muestra que el 58% está dispuesto a elegir la próxima agencia de publicidad digital por internet.

Sobre los factores y tendencias que influyen en la decisión de compra que se aprecian como una desventaja, en la pregunta 7 del cuestionario ¿qué aspectos representan una desventaja al contratar el servicio de publicidad digital?, se aprecia que el 62% está totalmente de acuerdo en que una desventaja para contratar publicidad es el alto costo del servicio; el 44% está totalmente de acuerdo en sostener que la elevada inversión es un factor que desalienta la contratación; el 41% está totalmente de acuerdo en expresar que otro factor para desistir es el servicio no conforme. Es decir que uno de los aspectos importantes para el consumidor es el precio y la conformidad del servicio.

Acerca de los factores que influyen en la decisión de compra que se aprecian como una ventaja, en la pregunta 8 del cuestionario ¿qué aspectos representan una ventaja al contratar el servicio de publicidad digital?, se observa que el 57% está totalmente de acuerdo en contratar el servicio para incrementar las ventas; el 52% está totalmente de acuerdo para incrementar clientes; y el 44% está de acuerdo con la intención de captar clientes.

Una vez concluida la investigación cualitativa y cuantitativa, se elaboró el perfil del comprador de la pequeña empresa de manufactura y comercialización de prendas de vestir, calzado y joyerías que demandan los servicios de creación de contenido de la agencia de publicidad digital del proyecto de negocios (Figura 36). El desarrollo del perfil del comprador (buyer persona), permite tomar las decisiones de marketing sobre la oferta de productos y servicios, la propuesta de valor, los servicios requeridos y los hábitos que orientan al cliente hacia la compra; así como identificar los dolores a resolver (necesidades) (Stelios, 2020).

Figura 36

Perfil del comprador de la pequeña empresa

Nombre:
Carolina Tapia

Edad:
37 años

NSE:
C

Localidad:
Lima

Ocupación:
Jefa de Marketing en cadena de tiendas de prendas de vestir de mujer con edades entre 25 y 45 años.

Segmento empresarial:
Pequeña empresa.

Actividad empresarial:
Comercialización de prendas de vestir.

Metas del cargo laboral:
- Promover la marca.
- Incrementar la participación de mercado.
- Captar nuevos clientes.

Puntos de dolor a resolver:
- Servicio especializado en creación de contenido en moda.
- Servicio de publicidad digital a precio competitivo.
- Servicio original e innovador.
- Servicio de calidad y entrega a tiempo.

Hábitos:
- Uso de redes sociales y aplicativos.
- Compra publicidad digital en diseño gráfico.
- Compra publicidad digital en redes sociales.
- Compra publicidad digital en campañas digitales.

Nombre:
Hernán Jiménez

Edad:
45 años

NSE:
C

Localidad:
Lima

Ocupación:
Gerente de Ventas en cadena de tiendas de calzado masculino y femenino con edades entre 35 y 70 años.

Segmento empresarial:
Pequeña empresa.

Actividad empresarial:
Manufactura y comercialización de calzado.

Metas del cargo laboral:
- Incrementar las ventas.
- Captar nuevos clientes.
- Negociar con clientes.

Puntos de dolor a resolver:
- Servicio especializado con resultado en ventas.
- Servicio de publicidad digital a precio competitivo.
- Servicio de calidad.
- Comprensión del requerimiento.

Hábitos:
- Uso de redes sociales y aplicativos.
- Compra publicidad digital en redes sociales.
- Compra publicidad digital en campañas digitales.

Nombre:
Martín Sánchez

Edad:
52 años

NSE:
C

Localidad:
Lima

Ocupación:
Gerente General y propietario de taller y cadena de tiendas de joyería para hombre y mujer con edades entre 24 y 65 años.

Segmento empresarial:
Pequeña empresa.

Actividad empresarial:
Manufactura y comercialización de joyería.

Metas del cargo laboral:
- Gestión y planificación.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa.
- Coordinación con jefes de la empresa.

Puntos de dolor a resolver:
- Servicio especializado en creación de contenido en moda.
- Servicio de publicidad digital a precio competitivo.
- Calidad de servicio y entrega a tiempo.
- Comunicación eficaz.

Hábitos:
- Uso de redes sociales.
- Compra publicidad digital en redes sociales.
- Compra publicidad digital en diseño gráfico.

Elaboración propia

2.4. Proyección del mercado objetivo

En este apartado, se describen los alcances del ámbito de la proyección del mercado objetivo, así como la selección del método de proyección para determinar el mercado potencial, disponible, efectivo y objetivo de la agencia del proyecto.

2.4.1. El ámbito de la proyección

La dificultad que se presenta al proyectar el comportamiento de la demanda, es la ocurrencia de eventos inesperados, que no se manifestaron en el periodo de base que sirvió para elaborar la proyección (Sapag et al., 2014), como el ingreso de nuevos competidores, las alteraciones económicas internacionales, etc.

2.4.2. Selección del método de proyección

El método de proyección es aquel que se utiliza para elaborar el pronóstico del mercado en una determinada industria (Kotler y Keller, 2016). Por lo cual, se estimó el mercado objetivo; a partir de la medición del mercado potencial y disponible. Para ello, se utilizó información histórica de fuentes primarias (INEI); así como información de fuentes secundarias, como la encuesta.

2.4.2.1. Mercado potencial. El mercado potencial está constituido por aquellos consumidores que tienen interés en utilizar el producto (Kotler y Keller, 2016). Está conformado por el segmento de las pequeñas empresas del sector manufactura y comercio de prendas de vestir, calzado y joyerías con interés por la moda. Para elaborar la proyección de la cantidad de pequeñas empresas, se consideró el porcentaje de crecimiento histórico del sector empresarial peruano.

Para ello, se consideraron los valores históricos del porcentaje de crecimiento empresarial anual de 2018 a 2021. Posteriormente, se proyectó el crecimiento anual del periodo 2022-2026 (ver Tabla 30); el detalle de la proyección se presenta en el Apéndice 12.

Tabla 30

Crecimiento anual histórico y esperado de las empresas en el mercado peruano (porcentaje)

Año	Porcentaje de crecimiento anual	Fuente
2018	1.0%	INEI
2019	1.3%	INEI
2020	1.6%	INEI
2021	2.2%	INEI
2022	2.6%	Proyección
2023	3.0%	Proyección
2024	3.4%	Proyección
2025	3.8%	Proyección
2026	4.2%	Proyección

Nota: Los datos históricos corresponden al periodo 2018 a 2021, en base a Boletín de Demografía Empresarial (2018, 2019, 2020 y 2021) por INEI. Los datos del periodo 2022 a 2026, se proyectaron en base a la información histórica.

Para la estimación del mercado potencial se consideró la cantidad de pequeñas empresas de 2,260 (Ministerio de la Producción, 2021); y se aplicó el porcentaje de crecimiento empresarial anual (proyección) para estimar la cantidad de pequeñas empresas en el periodo 2022-2026 (ver Tabla 31).

Tabla 31

Mercado potencial 2022-2026 (en cantidades de empresas)

Mercado potencial	2022	2023	2024	2025	2026
Crecimiento anual de las empresas (porcentaje).	2.6%	3.0%	3.4%	3.8%	4.2%
Pequeñas empresas del segmento de la moda (prendas de vestir, calzado y joyería) (cantidades de empresas)	2,260	2,328	2,407	2,498	2,603

Nota: Proyección elaborada en base a la proyección del porcentaje de crecimiento empresarial. Adaptado de Boletín de Demografía Empresarial (2018, 2019, 2020 y 2021) por INEI. La cantidad de pequeñas empresas en el mercado peruano se proyectó considerando el porcentaje de crecimiento empresarial.

2.4.2.2. Mercado disponible. El mercado disponible se define como el grupo de consumidores con interés por el producto, con capacidad de pago y acceso a una determinada oferta (Kotler y Keller, 2016). En tal sentido, el mercado disponible del plan de negocios corresponde a las pequeñas empresas que contratan los servicios de publicidad de agencias de publicidad digital. Para estimar el mercado disponible, se utilizó el resultado de la pregunta 4 de la encuesta ¿contrata los servicios de una agencia de publicidad digital para la publicidad de su marca o productos?, evidencia que el 79.9% de las pequeñas empresas contratan agencias de publicidad digital para el servicio de publicidad (siempre 19%, casi siempre 36% y a veces 25%). A partir de ello se estimó el mercado disponible (ver Tabla 32).

Tabla 32

Mercado disponible

Mercado disponible	2022	2023	2024	2025	2026
Mercado potencial (cantidades de pequeñas empresas)	2,260	2,328	2,407	2,498	2,603
Contrata los servicios de una agencia de publicidad digital para la publicidad de su marca o productos	79.9%	79.9%	79.9%	79.9%	79.9%
Total de empresas (cantidades de pequeñas empresas)	1,805	1,859	1,923	1,996	2,079

Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

2.4.2.3. Mercado efectivo. El mercado efectivo forma parte del mercado disponible; está conformado por las empresas que tienen la intención de comprar el servicio (Kotler y Keller, 2016). Este mercado se determinó mediante la aplicación de la escala de intención de compra de Pope a la pregunta de intención de compra de la idea de negocio. Según Pope (2002), solo el 75% de los consumidores que están definitivamente dispuestos a comprar un producto, lo compran realmente.

Así, para obtener el porcentaje de intención de compra de la idea de negocio (servicios de publicidad digital de creación de contenido) se aplicó la escala de Pope al resultado de la pregunta número 16 de la encuesta ¿Tiene la intención de contratar el servicio de publicidad de la idea de negocio de la nueva agencia de publicidad digital? (ver Apéndice 11). A partir de lo cual, se observó que el 61.68% de las pequeñas empresas, tiene la intención de comprar la idea de negocio del servicio de creación de contenido de publicidad digital (ver Tabla 33).

Tabla 33

Escala de intención de compra POPE

Escala de intención de compra	Respuesta	Respuesta	Ponderación	Puntaje ponderado
Definitivamente contrataría	234	76%	0.75	57.17%
Probablemente contrataría	52	17%	0.25	4.23%
Podría o no contratarlo	6	2%	0.10	0.20%
Probablemente no lo contrataría	5	2%	0.05	0.08%
Definitivamente no lo contrataría	10	3%	0.00	0.00%
Target de compra	307			61.68%

Nota: En base a los resultados de la pregunta 16 de la encuesta.

A partir de los resultados obtenidos, se estimó el mercado efectivo de la idea de negocio (ver Tabla 34).

Tabla 34

Mercado efectivo

Mercado efectivo	2022	2023	2024	2025	2026
Mercado disponible (cantidades de pequeñas empresas)	1,805	1,859	1,923	1,996	2,079
Tiene la intención de contratar el servicio de publicidad de la idea de negocio	61.7%	61.7%	61.7%	61.7%	61.7%
Total de empresas (cantidades de pequeñas empresas)	1,113	1,147	1,186	1,231	1,283

Elaboración propia en base a los resultados de la encuesta.

2.4.2.4. Mercado objetivo. El mercado objetivo es aquel mercado que la empresa decide atender, considerando los recursos disponibles y los esfuerzos de marketing que debe realizar (Kotler y Keller, 2016). Este mercado se ha determinado tomando como referencia el mercado efectivo en el periodo 2022 a 2026; así como el crecimiento anual del sector de la publicidad en internet de 10%. A pesar de que la inversión en publicidad en medios digitales experimentó un crecimiento promedio de 16% en el mercado peruano en el periodo 2016 a 2021 y un crecimiento anual de 50% en 2021 con respecto a 2020 (CPI, 2021a); debido a que la agencia de publicidad es una empresa nueva que ingresa al mercado de la publicidad digital, se ha determinado considerar un porcentaje menor de crecimiento.

Asimismo, considerando como limitante los recursos económicos, operativos y humanos disponibles para el plan de negocios del proyecto, se planifica atender al 3% del mercado efectivo (ver Tabla 35). Para establecer este porcentaje se ha considerado el sustento de la Universidad San Ignacio de Loyola (2008), el cual señala que el mercado objetivo es el resultado de la aplicación arbitraria de un porcentaje conservador menor al 5% en el quinto año del horizonte de inversión del plan de negocio al mercado efectivo.

Para estimar el porcentaje del 3% se consideró la capacidad de producción de los analistas creativos. La capacidad de producción de servicios de publicidad digital se realiza por los analistas creativos en las oficinas, considerándose para la estimación un turno de ocho horas de trabajo, con tres analistas creativos durante 21 días al mes; por tanto, se obtiene 504 horas al mes y 6,048 horas de trabajo al año.

El tiempo promedio requerido de producción del servicio de diseño gráfico es 12 horas, campaña publicitaria es 20 horas y la asesoría de RRSS es 30 horas. El primer año (2022) se considera una capacidad utilizada de 58%; con lo cual se estiman 3,533 horas de trabajo utilizadas. A partir de ello, se estima que es posible prestar 337 servicios de publicidad digital.

La capacidad de producción mensual y anual de los tres servicios son los siguientes 42 mes y 504 anual de servicio de diseño gráfico; 25 mes y 300 año de campaña publicitaria; y 17 mes y 204 año de asesoría de RRSS. Para estimar el número de pequeñas empresas a las que se puede prestar los servicios con los recursos disponibles, se consideró la frecuencia de compra de 10 veces al año para los seis servicios iniciales (ver Apéndice 9) y el total de servicios (337), con lo cual es posible atender a 34 empresas el primer año.

Tabla 35

Mercado objetivo

Mercado objetivo	2022	2023	2024	2025	2026
Mercado efectivo (cantidad de pequeñas empresas)	1,113	1,147	1,186	1,231	1,283
Crecimiento en la inversión en publicidad digital	10%	10%	10%	10%	10%
Porcentaje de participación en el mercado efectivo	3%	3%	4%	4%	4%
Total de empresas (cantidades de pequeñas empresas)	34	38	43	49	55

Elaboración propia

Por último, la participación de la agencia de publicidad digital del plan de negocio corresponde al 1.4% del mercado potencial de 2,260 pequeñas empresas de manufactura y comercialización de prendas de vestir, calzado y joyería.

Capítulo III. Plan de Marketing

En este capítulo, se presenta la combinación de las estrategias de marketing de la agencia de publicidad, se describe la estrategia de ventas, así como se delimitan los lineamientos y justificación de la proyección de ventas.

3.1. Estrategias de marketing

La estrategia genérica para el direccionamiento estratégico del plan de marketing es la diferenciación en el servicio y por medio de los empleados; la cual se enfoca en ofrecer atributos y beneficios específicos del servicio de publicidad digital, así como empleados capacitados para brindar un servicio especializado. Esta estrategia busca aportar valor y proporcionar un servicio conveniente que resuelva los dolores de la pequeña empresa, para satisfacer sus expectativas y rendimiento percibido. Según Kotler y Keller (2016), esta estrategia se orienta a ofrecer el mayor beneficio para el cliente, a través del aporte de valor por medio de la diferenciación en el servicio y la diferenciación en los empleados.

La aplicación de esta estrategia se fundamenta en los resultados de la encuesta, donde se observa que las pequeñas empresas valoran los servicios de publicidad digital capaces de distinguir sus productos de la competencia, así como la diferenciación en el servicio, los empleados y el trato al cliente (comunicación, entendimiento, etc.).

3.1.1. Estrategia de Producto

Se orienta a la planificación de los aspectos importantes para introducir el servicio al mercado de comercialización; éstos son el diseño, la tecnología, la usabilidad o desempeño, el valor, la comodidad, la calidad, el empaque, la marca y las garantías (Singh, 2012).

Según la pregunta 12 de la encuesta ¿por qué motivos cambiaría de agencia publicitaria?, la especialización es el principal atributo que motiva a las pequeñas empresas a cambiar de agencia de publicidad digital (52% totalmente de acuerdo), seguido por la búsqueda de un servicio innovador (50% totalmente de acuerdo), y búsqueda de resultados (46% totalmente de acuerdo) (ver Apéndice 11).

De acuerdo con la pregunta 18 de la encuesta ¿cuáles son los factores clave que motivarían la contratación del servicio de publicidad digital de la nueva agencia de publicidad digital?, para el 85% la especialización del servicio es el atributo clave debido a que, el tipo de producto que venden a sus clientes es vulnerable a las tendencias de la moda (36% totalmente de acuerdo y 49% de acuerdo), seguido por el 81% que busca la obtención de resultados debido a la inversión en publicidad a través del incremento en las ventas (39% totalmente de acuerdo y 42% de acuerdo), y el 79% que valora la posibilidad de captar más clientes y retenerlos, para aumentar las nuevas compras y asegurar la recompra (38% totalmente de acuerdo y 41% de acuerdo) (ver Apéndice 11).

La pregunta 15 de la encuesta si le dan a conocer que una nueva agencia de publicidad digital presta un servicio de publicidad digital diferenciado, único y especializado en el rubro de la moda ¿qué tanto le agrada el concepto de la nueva agencia de publicidad de la idea de negocio presentada? muestra que al 69% de pequeñas empresas les agrada la idea del modelo de negocio (ver Apéndice 11). La pregunta 16 ¿tiene la intención de contratar el servicio de publicidad de la idea de negocio de la nueva agencia de publicidad digital? revela que el 76%

definitivamente contrataría el servicio (ver Apéndice 11); a partir de lo cual se estimó a través de la escala de Pope una intención de compra de la idea de negocio de 61.68% (ver Tabla 33).

Por lo tanto, la estrategia de producto se orienta hacia la especialización del servicio; cuyo propósito es ofrecer al cliente un servicio con atributos, tales como el contenido especializado, innovador, y diferenciado de acuerdo a las tendencias de la moda y necesidades del cliente. Asimismo, el objetivo es proporcionar un servicio cuyos beneficios para el cliente, son la conversión del dinero invertido en publicidad digital en la mejora del resultado en ventas, una mayor captación y retención de clientes, incremento de la compra y recompra, así como ofrecer soluciones de publicidad digital con una visión acorde con las tendencias de la moda, según los requerimientos de cada producto y mercado al que se dirige.

En consecuencia, el plan de negocios busca aportar soluciones a las pequeñas empresas del sector de manufactura y comercialización de las actividades de prendas de vestir, calzado y joyas de Lima Metropolitana; a través de un servicio de publicidad digital especializado, que crea valor para el plan de negocio y representa una ventaja competitiva que distingue a la agencia de publicidad digital de la competencia. Por lo mencionado, se busca ofrecer un servicio de publicidad digital de creación de contenido diferenciado, innovador y de calidad desarrollado por profesionales especializados en creación de contenido para el sector de la moda (ver Figura 37).

Figura 37

Líneas de servicios de la agencia de publicidad digital

Elaboración propia

La pregunta 3 de la encuesta ¿cuáles son algunos tipos de servicios del medio de la publicidad digital que utiliza con mayor frecuencia para la promoción de su marca o productos?, indica que los tipos de servicios del medio de la publicidad digital, utilizados con mayor frecuencia, son gestión de redes sociales (65%), diseño gráfico (36%) y concepto de campaña (28%) (ver Apéndice 11). Por lo tanto, se ofrecerán tres líneas de servicios, como la línea gráfica y/o diseño gráfico, concepto de campañas publicitarias y gestión de redes sociales (ver Tabla 36).

Tabla 36

Tipos de servicios de las líneas de servicio de publicidad digital

Línea de servicio de publicidad	Tipo de servicios
Línea gráfica y/o diseño gráfico	Continuidad de línea gráfica propuesta en el servicio 20 y hasta 30 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o flyer.
	Entre 5 a 10 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o flyer.
Concepto de campañas publicitarias	Campaña integral de fechas claves: día de la madre, día del padre, día del niño, black friday, navidad.
	Campaña de lanzamiento de producto o marca.
Gestión de redes sociales	Continuidad de propuesta integral, asesoramiento y acompañamiento hasta por 2 meses.
	Asesoramiento integral en una o máximo tres reuniones.

Elaboración propia

Para definir el nombre comercial y marca, se consideró el resultado de la pregunta 23 ¿cuál de los cuatro nombres de marcas que se presentan a continuación le parece más apropiado para identificar a una agencia de publicidad digital?, donde el 53% de empresas identifican a la agencia de publicidad digital con el nombre Matisse (ver Apéndice 11). Por lo

tanto, el nombre es Matisse, cuyo origen fue inspirado por la obra del pintor francés Henri Matisse uno de los grandes artistas del siglo XX, cuya obra fue reconocida por el uso del color, elaboración original y composición fluida del dibujo. Esta idea, surge al trasladar la creación original del dibujo del pintor, al diseño innovador de la publicidad digital.

El logo de la marca, considera el resultado de pregunta 6 de la entrevista en profundidad, que resalta la expresión de creatividad, flexibilidad e innovación. Los colores deben transmitir la personalidad y cultura que adoptará la agencia de publicidad (ver Apéndice 6). Se consideró el vector del mundo, para simbolizar las transacciones comerciales de una masa de personas interconectadas digitalmente, es un espacio de oportunidades donde las pequeñas empresas comercializan sus productos en el mercado nacional e internacional.

El color del logo es verde, porque en los negocios representa el crecimiento y sostenibilidad a largo plazo; mientras que el color negro simboliza la calidad y responsabilidad. El vector con el nombre Matisse, expresa originalidad y especialización del concepto de creación de contenido. En resumen, el logo expresa el crecimiento sostenido de las empresas como resultado del desarrollo del concepto de creación de contenido único, que aporta calidad a la publicidad digital aplicada a los servicios que comercializan (ver Figura 38).

El mensaje de posicionamiento de la marca, se determinó según la pregunta 25 de la encuesta ¿cuál de los cuatro mensajes que se presentan a continuación le parece más apropiado para identificar a una agencia de publicidad digital?, donde el 54% de las pequeñas empresas para identificar a una agencia de publicidad digital eligieron la declaración *“Creamos la campaña y contenido que hará que tu negocio crezca”* (ver Apéndice 11).

El mensaje de posicionamiento, se inspiró en proporcionar un servicio, cuyo contenido promueva el crecimiento de las pequeñas empresas. Este mensaje combina la

creación de contenido integrada por los conceptos del diseño gráfico, las campañas digitales y la gestión de redes sociales con el crecimiento de las ventas de las empresas (ver Figura 38).

Figura 38

Logo y Mensaje de posicionamiento

Elaboración propia

3.1.2. Estrategia de Precio

Se orienta a la planificación de los factores asociados a la fijación del precio, como la diferenciación, el valor calidad precio, el valor agregado, la penetración, los aspectos psicológicos, el costo más margen, el líder en pérdidas, la segmentación, entre otros (Singh, 2012). La estrategia de fijación de precios para penetrar el mercado, establece un menor precio para un producto nuevo, comparado con los precios de la competencia, con la finalidad de capturar un mayor número de compradores y de esta forma lograr la participación en el mercado (Kotler y Armstrong, 2012).

Según la pregunta 12 ¿por qué motivos cambiaría de agencia publicitaria?, el 77% de las empresas consideran que el precio es un elemento fundamental para la contratación de una agencia de publicidad (34% totalmente de acuerdo y el 43% de acuerdo) (ver Apéndice 11). Asimismo, el resultado de la pregunta 18 ¿cuáles son los factores clave que motivarían la contratación del servicio de publicidad digital de la nueva agencia de publicidad digital de la idea de negocio?, muestra que el 83% de las empresas consideran que el precio es un elemento fundamental porque sus presupuestos son limitados (37% totalmente de acuerdo y el 46% de acuerdo) (ver Apéndice 11).

Por lo tanto, se evidencia que el precio es un factor muy importante para las pequeñas empresas, tanto para el cambio de agencia de publicidad digital; como para la decisión de contratar el servicio de publicidad digital de la idea de negocio, debido a la limitación en los

presupuestos que asignan a marketing. En tal sentido, la estrategia de precios de la agencia de publicidad digital está orientada a la penetración de mercado, es decir que se fija un precio competitivo inferior al precio promedio de mercado, ya que es una empresa nueva que ingresa a la industria publicitaria.

Por lo cual, la estrategia de la agencia es ofrecer un portafolio de seis servicios de calidad a un precio menor al precio promedio de mercado, con la finalidad de captar un mayor volumen de clientes. Para la fijación del precio de los servicios, se consultaron los precios de la competencia, con la finalidad de identificar el precio promedio de los servicios (ver Tabla 37).

También, se consideraron los precios en el punto de equilibrio; a partir de lo cual, se determinaron los precios de los servicios digitales iniciales y nuevos.

Tabla 37

Lista de precios promedio de la competencia y precios de la empresa

Tipo de servicios	PVM (soles)	PVSP (soles)	PVP (soles)
1. Diseño de línea gráfica (20 a 30 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales).	1,200	2,500	2,100
2. Diseño gráfico (5 a 10 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales).	750	1,400	1090
3. Concepto de campaña digital integral de fechas claves (días festivos)	5,100	8,800	6,900
4. Campaña digital de lanzamiento de producto o marca.	4,000	8,500	6,200
5. Continuidad de propuesta integral de gestión de redes (asesoramiento y acompañamiento hasta por dos meses).	850	1,300	1,050
6. Asesoramiento integral en gestión de redes (una a tres reuniones).	450	990	850

Nota: PVM = Precio de venta Matisse, PVSP = Precio de venta de mercado superior al promedio, PVP = Precio de venta promedio de mercado. Elaborado en base al precio de los servicios de las agencias de publicidad de la competencia dirigidos a pequeñas y medianas empresas de Lima Metropolitana.

3.1.3. Estrategia de Plaza y Distribución

Se orienta a la planificación de los canales para la distribución del servicio, para lo cual es posible utilizar diferentes canales, como a) los tradicionales (comercio al por mayor,

el comercio minorista); b) el digital (internet, plataformas digitales, correo electrónico); c) las redes entre pares; y d) los multicanales (Singh, 2012). La estrategia de canales de distribución, se orienta hacia la creación de valor a través de los miembros del canal (Kotler y Armstrong, 2012).

Figura 39

Canal de distribución de plataforma de la página web de la empresa

Elaboración propia

La estrategia de la empresa, se orienta a la creación de valor por parte de los miembros que integran el canal (colaboradores de la agencia digital). Para la negociación de los servicios, se utilizan los canales de distribución digitales como las plataformas web de la página de la empresa, de reuniones (Zoom) y de redes sociales (Facebook, Twitter, etc.).

El canal de distribución es reducido, porque es directo de la empresa hacia el consumidor final sin intermediarios a través del portal web de diseño eficiente, dinámico y sencillo; para fomentar un espacio amigable para que los clientes; porque funge como punto de contacto con los clientes y de plataforma de negociación. Se requiere que los colaboradores del canal proporcionen información precisa y clara, sobre las características de los servicios (ver Figura 39).

3.1.4. Estrategia de Promoción y publicidad

Aborda los aspectos involucrados en la toma de decisiones dirigidas a la persuasión del mercado objetivo, como: la publicidad, las ofertas especiales, los eventos con celebridades, las pruebas de usuario, el correo electrónico, las promociones, los regalos y alianzas estratégicas (Singh, 2012). Respecto a la publicidad, a partir de la información proporcionada por el estudio de mercado, se observó que las redes sociales son consideradas como el canal de promoción con mayor aceptación por parte de las pequeñas empresas. En tal sentido, la promoción se realizará principalmente por medio de las plataformas digitales de las redes sociales, como Facebook e Instagram, la página web, así el correo electrónico. El mercado objetivo al cual se dirige Matisse, se mantendrá informado de cualquier servicio u oferta que brinde la empresa.

Dado que, parte de la promoción de los servicios, la calidad y especialización del servicio es importante para la decisión de compra o recompra, en la página web se incluirán los nombres de los principales clientes. En las reuniones de negocio, se mostrará el catálogo de servicios elaborados para otras empresas, previa autorización y consentimiento del cliente. Así, se podrá exponer los diseños creativos y se exhibirán los logros alcanzados de manera conjunta.

A través de las muestras del trabajo realizado, se dará a conocer la calidad y especialización del servicio, al mismo tiempo que se evidencia públicamente que la agencia de publicidad es un socio estratégico de las pequeñas empresas, ya que participa en el éxito y crecimiento de su negocio. En cuanto a la promoción de la página web y redes sociales, serán consignados elementos, como la misión, visión y valores; el equipo de trabajo; las líneas y tipos de servicios; la información de contacto; y la galería de imágenes y piezas gráficas.

Tabla 38

Presupuesto de marketing

	2022	2023	2024	2025	2026

Expo Textil Perú	-	3,850	-	3,850	-
Perú Moda	-	-	6,500	-	-
Expo Detalles	4,300	-	-	-	-
Expo Joyas Perú	-	4,300	-	-	-
Montaje de Stands en ferias	400	800	400	400	-
Material POP Ferias	165	330	165	165	-
Movilidad Ferias	110	220	110	110	-
Refrigerios Ferias	90	180	90	90	-
Merchandising Ferias	260	520	260	260	-
Total eventos	5,325	10,200	7,525	4,875	-
Revista Business Empresarial Edición digital	12,900	12,900	12,900	12,900	12,900
Merchansiding clientes	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Facebook	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Youtube	1,760	1,760	1,760	1,760	1,760
Instagram	1,100	1,100	1,100	1,100	1,100
LinkedIn	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500
Twitter	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Total redes sociales	8,960	8,960	8,960	8,960	8,960
Google Search	2,040	2,040	2,040	2,040	2,040
Google Ads	2,520	2,520	2,520	2,520	2,520
Total anuncios on line	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560
Total	33,945	38,820	36,145	33,495	28,620

Elaboración propia

Se desarrollarán cuatro tipos de acciones, como la participación en eventos de la moda, como Perú Moda, Expodetalles y Expodetalles. La feria Perú Moda se realiza en el mes de abril en las instalaciones del Jockey Plaza, donde participan una gran cantidad de empresas asociadas al mundo de la moda, como prendas de vestir y calzado; el organizador del evento es PROMPERÚ. La Feria Expo textil Perú es organizada por Plastic Concept; la feria se realiza en el mes de noviembre. Asimismo, se ha planificado invertir en publicidad on line y en redes sociales (ver Tabla 38).

3.1.5. Estrategia de Personas (*)

Se enfoca en los elementos asociados la experiencia del servicio al cliente. Las empresas competitivas, gestionan con eficiencia la selección, capacitación, entrenamiento y motivación de los colaboradores responsables de prestar el servicio, con la finalidad de asegurar el adecuado comportamiento y actitud (Lovelock y Wirtz, 2015).

De acuerdo con el resultado de la pregunta 7 ¿qué aspectos representan una desventaja al contratar el servicio de publicidad digital?, el 77% de las pequeñas empresas consideran la

inconformidad en el servicio (44% totalmente de acuerdo y 33% de acuerdo) es una desventaja cuando contratan una agencia de publicidad digital (ver Apéndice 11). Según la pregunta 18 ¿cuáles son los factores clave que motivarían la contratación del servicio de publicidad digital de la nueva agencia de publicidad digital?, el 67% de las pequeñas empresas valoran para la contratación de la idea de negocio un equipo de trabajo especializado dirigido por un director creativo con experiencia en el rubro de la moda (29% totalmente de acuerdo y 38% de acuerdo).

Con respecto a la pregunta 13 ¿cuáles considera usted que son los aspectos negativos del servicio por los cuales las empresas cambian de agencia publicitaria? el 82% indica la falta de entendimiento del concepto del producto (35% totalmente de acuerdo y 47% de acuerdo), el 80% señala la entrega fuera de tiempo, el 78% la mala calidad del servicio, el 73% la falta de empatía y comunicación y el 71% la falta de compromiso (ver Apéndice 11).

Adicionalmente, se tuvieron en consideración los cuatro valores corporativos de la empresa, los cuales son calidad, innovación, transparencia y confianza. En tal sentido, la estrategia de personas de la agencia de publicidad, se orienta a brindar una excelente calidad de servicio a través de los colaboradores, con la finalidad de superar las expectativas de las pequeñas empresas. Para ello, Matisse contará con personal debidamente capacitado y especializado, con una excelente calificación profesional en publicidad, así como experiencia, dominio y especialización, principalmente en diseño gráfico, gestión de redes sociales y elaboración de campañas digitales dirigidas a las actividades de elaboración de prendas de vestir, calzado y joyas, que demandan especialistas en tendencias del mercado de la moda.

La agencia de publicidad fomentará la cultura organizacional entre los colaboradores, con la finalidad de motivar y fidelizar al personal, para lograr la identificación de éstos con la misión, visión y valores de la empresa. Adicionalmente, se capacitará al personal para conseguir la entrega eficaz de los servicios a las pequeñas empresas. De esta manera, el

servicio de publicidad digital prestado a los clientes, se realizará de acuerdo a las siguientes características: compromiso en el servicio de calidad a los clientes; empatía durante las negociaciones; comunicación eficaz; y entrega a tiempo en las condiciones acordadas.

3.1.6. Estrategia de Procesos (*)

Se refiere a al enfoque en la creación de valor, mediante la gestión eficiente de los recursos que participan en las actividades del proceso operativo de la empresa (colaboradores y máquinas) (Lovelock y Wirtz, 2015).

La agencia de publicidad realizará 3 procesos clave, tales como elaboración del servicio de creación de contenido, comercialización y facturación. Para añadir valor al proceso de elaboración del servicio, se considerará la diferenciación de cada servicio de creación de contenido y la conformidad del servicio por parte del cliente, para conseguir la identificación del cliente con la empresa. Para añadir valor a la comercialización, se prestará especial atención a la toma de contacto con el consumidor, así como a los términos de la negociación, venta, seguimiento y fidelización. Para añadir valor al proceso de facturación, se realizará con un mínimo margen de error. Cabe resaltar que todas las fases se enfocarán en el servicio al cliente.

Para añadir valor a la operatividad, se tendrá en cuenta el servicio al cliente, desde la fase de inicio de toma de contacto con el consumidor hasta la entrega del servicio final. En el proceso de comercialización, se atenderán los elementos propios de la negociación y entrega conforme del servicio, así como se gestionará el seguimiento y fidelización del cliente. Para lo cual, se utilizarán indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir la performance del servicio de publicidad digital de la agencia de publicidad del proyecto, tales como:

- Tasa de retorno de la inversión ROI. – Mide el porcentaje de rentabilidad del servicio de la agencia de publicidad digital.

$$ROI = \frac{(Ventas - Gastos\ )}{Gasto} * 100$$

- Tasa de satisfacción del cliente sobre el servicio. – Mide la satisfacción del cliente con respecto al servicio solicitado.

$$TS = \frac{Clientes\ satisfechos\ con\ el\ servicio}{Total\ de\ clientes} * 100$$

- Tasa de deserción de clientes. – Mide el porcentaje de clientes que abandonaron el servicio en un determinado periodo.

$$TD = \frac{Clientes\ perdidos\ en\ el\ periodo}{Clientes\ al\ inicio\ del\ periodo} * 100$$

- Tasa de nuevos clientes respecto de la media de clientes. -

$$TNC = \frac{Clientes\ ganados\ en\ el\ periodo}{Promedio\ de\ clientes\ del\ periodo} * 100$$

- Tasa de clientes que tienen intención de volver a adquirir el producto. –

$$TR = \frac{Clientes\ con\ intención\ de\ recompra}{Total\ de\ clientes} * 100$$

- Tasa de lealtad del cliente. – Mide la disposición del cliente a recomendar la marca, lo cual permite la predicción de clientes potenciales.

$$\text{TL} = \frac{\text{Clientes con intención de recomendar la marca}}{\text{Total de clientes}} * 100$$

- Tarifa de menor precio de los servicios especializados. – Mide el porcentaje de clientes que encontraron una tarifa de los servicios especializados a menor precio

$$TSD = \frac{Encontró\ servicios\ especializados\ con\ menor\ precio}{Total\ de\ clientes} * 100$$

- Cumplimiento del objetivo del servicio solicitado. –Mide el porcentaje de cumplimiento de los analistas creativos sobre los objetivos del servicio solicitado por el cliente.

$$CO = \frac{Objetivos\ cumplidos}{Total\ de\ objetivos\ de\ los\ servicio} * 100$$

- Alineación con las especificaciones del servicio. – Mide el porcentaje de alineación de los analistas creativos con el cumplimiento de las especificaciones del servicio solicitado por el cliente.

$$TSD = \frac{Servicios\ con\ especificaciones\ cumplidas}{Servicios\ entregados} * 100$$

- Servicio presentado a tiempo. – Mide los servicios presentados completamente a tiempo al cliente.

$$ST = \frac{Entrega\ a\ tiempo}{Total\ de\ entregas} * 100$$

Igualmente, se ofrecerán indicadores de conversión de los servicios de publicidad digital como una propuesta de valor para el cliente, como:

- Tasa de retorno de la inversión de publicidad sobre ventas. – Mide el porcentaje de ingresos obtenidos con la publicidad digital.

$$ROAS = \frac{Ingresos\ por\ ventas\ durante\ la\ activación\ del\ servicio}{Inversión\ en\ publicidad\ digital} * 100$$

- Tasa de retorno de la inversión realizada. – Mide el porcentaje de rentabilidad del servicio.

$$ROI = \frac{(Ingresos\ por\ ventas - Gasto\ en\ publicidad)}{Gasto\ en\ publicidad\ digital} * 100$$

- Tasa de crecimiento en la audiencia. – Mide el porcentaje de nuevos seguidores comparado con el total de seguidores de los meses anteriores, lo que permite identificar la tendencia de crecimiento de nuevos seguidores de las pymes en un determinado servicio, como campaña de publicidad digital o gestión de redes sociales.

$$TCA = \frac{Nuevos\ seguidores}{Total\ de\ seguidores} * 100$$

- Participación de mención de marca. – Mide el número de personas que han mencionado la marca durante la activación del servicio en comparación con las otras marcas de las pymes.

$$SSov = \frac{Menciones\ de\ la\ marca}{Menciones\ de\ otras\ marcas} * 100$$

- Alcance de la publicación en redes sociales. – Mide el número de personas que han visto la publicación del servicio de publicidad digital desde que se publicó, lo cual permite comparar las vistas con otras publicaciones de las pymes en el mismo periodo y conocer cuál tiene mayor alcance de audiencia.

$$AP = \frac{Visualizaciones}{Total\ Seguidores} * 100$$

- Tasa de aplauso. – Mide el número de personas que aprueban el contenido de la publicación en comparación con el total de seguidores, lo cual permite conocer el contenido creativo que prefiere la audiencia de las pymes.

$$TA = \frac{Me\ gusta, favoritos\ y\ aplausos}{Total\ Seguidores} * 100$$

- Tasa de interacción promedio. – Mide el engagement promedio de la audiencia de las pymes con la publicación.

$$TIP = \frac{Me\ gusta, acciones\ y\ comentarios}{Total\ Seguidores} * 100$$

- Tasa de conversión. – Mide el número de personas que realizaron las acciones solicitadas por la marca en comparación con el total de personas que dieron click al enlace de acción en la publicación, lo cual permite apreciar si la audiencia de las pymes valora lo que dice la marca.

$$TC = \frac{Conversiones}{Clicks} * 100$$

- Tasa de viralidad. – Mide el número de personas que han compartido la publicación en comparación con el total de personas que vieron la publicación.

$$TV = \frac{Acciones}{Impresiones} * 100$$

3.1.7. Estrategia de Presencia Física (*)

Se refiere a la percepción del cliente sobre los recursos del entorno que forman parte de la comercialización del producto, como las instalaciones, equipos y máquinas (Lovelock y Wirtz, 2015). La estrategia de presencia física, se dirige a la percepción y evaluación positiva del servicio por parte del cliente, a través del entorno físico de la agencia de publicidad digital. El entorno físico, son las instalaciones digitales de las plataformas virtuales (página web y Zoom) y el correo electrónico.

El posicionamiento en la página web es vital porque la empresa no tiene una oficia física, su entorno físico es el espacio digital. El posicionamiento orgánico (en buscadores), facilita que las empresas encuentren con mayor rapidez los servicios del proyecto, para generar una mayor captación de clientes.

El elevado volumen de tráfico web, representa una ventaja competitiva, a la cual se añade valor a través de la presentación atractiva de los servicios ofrecidos en una página web de ambientación amigable y creativa. La sostenibilidad de la página web, será proporcionada por un proveedor de servicios de tecnología de la información, encargado del mantenimiento; ya que es fundamental que los servicios fluyan continuamente sin interrupciones.

3.2. Estrategia de ventas

Se orientan al entendimiento de las preferencias del cliente, su concepción de valor, y la comprensión de las características de los productos de la competencia; con la finalidad de proponer una oferta que logre atraer la demanda del consumidor (Lovelock y Wirtz, 2015).

3.2.1. Plan de ventas

Según la proyección del mercado objetivo y la proyección de ventas, se demostró que existe una demanda insatisfecha creciente en el mercado de las agencias de publicidad digital dirigida a las pequeñas empresas. El plan de ventas está alineado a los siguientes objetivos: a) alcanzar una participación en el mercado potencial de 1.4% el primer año; y b) lograr un crecimiento de 10% en la participación de mercado.

3.2.2. Políticas de servicios y garantías

Las políticas son: a) asegurar la fiabilidad de los servicios, gracias al cumplimiento del método y formas de trabajo; b) los clientes son la razón de ser de la empresa, se busca brindar calidad en el servicio para superar las expectativas (en la plataforma digital, el cliente podrá hacer seguimiento a sus solicitudes y acceder a información permanentemente, supervisar los avances y entregas para evitar retrasos o imprevistos); c) diseñar los procesos internos de forma transparente y simple, para que los clientes sientan que se trabaja en la calidad del servicio, y que el enfoque es dar soluciones para que sus negocios crezcan; y d) mantener el acuerdo de buena fe entre las partes de confidencialidad de la información y con previa autorización del cliente, exponer los trabajos en las presentaciones frente a los nuevos clientes, así como exhibirlos en la página web y redes sociales.

3.3. Pronóstico de ventas

En este apartado, se presentan los fundamentos y supuestos para elaborar la proyección de ventas, así como la justificación y el análisis de riesgos y aspectos críticos.

3.3.1. Fundamentos y supuestos

En la elaboración del pronóstico de ventas, se consideraron algunos aspectos, como el tamaño del mercado objetivo, la frecuencia de compra y la capacidad de producción.

A partir de los resultados de la pregunta 20 de la encuesta ¿cuál es la frecuencia con la que contrataría la publicidad digital de la idea de negocio? (ver Apéndice 11), se estimó una

frecuencia de compra de los servicios iniciales de 9.81 veces al año; por lo cual, se consideró para la elaboración del pronóstico de ventas de los servicios de publicidad digital una frecuencia de compra de 10 veces al año para los seis servicios iniciales (ver Tabla 39).

También, mediante la pregunta 22 ¿cuál es la frecuencia con la que contrataría la publicidad digital de los servicios mencionados en la pregunta 21? (los nuevos servicios) (ver Apéndice 11), se encontró una frecuencia de compra de 2.87 de los nuevos servicios incorporados a partir del tercer año; por ende, se consideró una frecuencia de compra de 3 veces al año (ver Tabla 39).

Tabla 39

Frecuencia de compra de servicios digitales

Frecuencia de compra de servicios de servicios iniciales (años 1 y 2)			
Frecuencia de compra	Frecuencia %	Frecuencia anual	Ponderado
Una vez a la semana	0.7%	52	0.34
Una vez cada 15 días	2.3%	24	0.55
Una vez al mes	65.8%	12	7.90
Una vez cada trimestre	21.5%	4	0.86
Una vez cada semestre	7.2%	2	0.14
Una vez al año	2.6%	1	0.03
Total	100.0%		9.81
Frecuencia de compra de nuevos servicios incorporados a partir del tercer año (años 3 a 5)			
Frecuencia de compra	Frecuencia %	Frecuencia anual	Ponderado
Una vez a la semana	0.0%	52	0.00
Una vez cada 15 días	0.0%	24	0.00
Una vez al mes	9.8%	12	1.17
Una vez cada trimestre	17.9%	4	0.72
Una vez cada semestre	25.4%	2	0.51
Una vez al año	46.9%	1	0.47
Total	100%		2.87

Elaboración propia

Después, se estimaron las ventas anuales en cantidad de servicio, considerando el tamaño del mercado objetivo en cantidad de pequeñas empresas y la frecuencia de compra de los seis servicios iniciales (diseño de línea gráfica, diseño gráfico, concepto de campaña digital integral de fechas claves, campaña digital de lanzamiento de producto o marca, continuidad de propuesta integral de gestión de redes y asesoramiento integral en gestión de redes). También, se consideró la frecuencia de compra de los seis servicios posteriores

(diseño web, desarrollo web, comercio electrónico, branding, desarrollo de aplicativos móviles e inteligencia artificial) (ver Tabla 40).

Tabla 40

Pronóstico de ventas (en cantidad de servicios)

Pronóstico de ventas (en cantidad de servicios)	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Pequeñas empresas (en cantidades)	34	38	43	49	55
Frecuencia de compra servicios iniciales	10	10	10	10	10
Frecuencia de compra servicios posteriores	3	3	3	3	3
Pronóstico de cantidad de servicios iniciales	340	380	430	490	550
Pronóstico de cantidad de nuevos servicios	-	-	129	147	165
Pronóstico de cantidad de servicios total	340	380	559	637	715

Elaboración propia

Una vez elaborado el pronóstico de ventas, para determinar la mezcla de servicios en cantidades de los servicios iniciales, se tuvo en consideración el resultado de la pregunta 19 de la encuesta ¿qué servicios de publicidad digital de la idea de negocio de la nueva agencia de publicidad digital contrataría con mayor frecuencia? y para identificar la mezcla de los servicios nuevos la pregunta 21 ¿qué otro tipo de publicidad digital estaría dispuesto a contratar en la nueva agencia de publicidad digital de la idea de negocio? (ver Apéndice 11). A partir de lo cual, se determinaron las cantidades de cada servicio de la mezcla (ver Tabla 41).

Tabla 41

Pronóstico de ventas según tipo de servicio (en unidades de servicios)

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
– Diseño de línea gráfica	77	82	99	107	120
– Diseño gráfico	23	30	31	32	38
– Concepto de campaña digital integral de fechas claves	50	57	68	70	82
– Campañas digitales de lanzamiento de producto o marca	59	68	80	88	100
– Continuidad de propuesta integral de gestión de redes	85	99	100	120	138
– Asesoramiento integral en gestión de redes	43	50	56	63	70
Pronóstico de cantidad de servicios iniciales	337	386	434	480	548
– Diseño web	-	-	21	28	29
– Desarrollo web	-	-	29	35	41
– Comercio electrónico	-	-	43	49	56
– Branding	-	-	14	15	15
– Desarrollo de aplicativos móviles	-	-	7	7	7
– Inteligencia artificial (Chats, boots, etc)	-	-	8	13	14
Pronóstico de cantidad de nuevos servicios	-	-	122	147	162
Total	337	386	556	627	710

Elaboración propia

Para estimar el ticket promedio de venta, se consideraron los porcentajes de la mezcla de servicios y los precios El ticket promedio de venta se presenta a continuación (ver Tabla 42).

Tabla 42

Ticket promedio de venta (en soles)

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
– Diseño de línea gráfica	23%	21%	18%	17%	17%
– Diseño gráfico	7%	8%	6%	5%	5%
– Concepto de campaña digital integral de fechas claves	15%	15%	12%	11%	12%
– Campañas digitales de lanzamiento de producto o marca.	18%	18%	14%	14%	14%
– Continuidad de propuesta integral de gestión de redes	25%	26%	18%	19%	19%
– Asesoramiento integral en gestión de redes	13%	13%	10%	10%	10%
– Diseño web	-	-	4%	4%	4%
– Desarrollo web	-	-	5%	6%	6%
– Comercio electrónico	-	-	8%	8%	8%
– Branding	-	-	3%	2%	2%
– Desarrollo de aplicativos móviles	-	-	1%	1%	1%
– Inteligencia artificial (Chats, boots, etc)	-	-	1%	2%	2%
Porcentaje	100%	100%	100%	100%	100%
– Diseño de línea gráfica	274	255	214	205	203
– Diseño gráfico	51	58	42	38	40
– Concepto de campaña digital integral de fechas claves	757	753	624	569	589
– Campañas digitales de lanzamiento de producto o marca.	700	705	576	561	563
– Continuidad de propuesta integral de gestión de redes	214	218	153	163	165
– Asesoramiento integral en gestión de redes	57	58	45	45	44
– Diseño web	-	-	28	33	31
– Desarrollo web	-	-	34	36	38
– Comercio electrónico	-	-	46	47	47
– Branding	-	-	14	13	12
– Desarrollo de aplicativos móviles	-	-	6	5	5
– Inteligencia artificial (Chats, boots, etc)	-	-	7	10	10
Ticket promedio precio soles sin IGV	2,054	2,047	1,789	1,727	1,747

Elaboración propia

Por último, se elaboró la proyección de ventas en soles para el periodo 2022 a 2026 (ver Tabla 43). Las ventas del primer año representan el 0.12% de participación de mercado en las ventas en soles de la inversión en publicidad en internet (ver Figura 2).

Tabla 43

Proyección de ventas en soles

Descripción	2022	2023	2024	2025	2026
– Diseño de línea gráfica	92,400	98,400	118,800	128,400	144,000
– Diseño gráfico	17,250	22,500	23,250	24,000	28,500
– Concepto de campaña digital integral de fechas claves	255,000	290,700	346,800	357,000	418,200

– Campañas digitales de lanzamiento de producto o marca.	236,000	272,000	320,000	352,000	400,000
– Continuidad de propuesta integral de gestión de redes	72,250	84,150	85,000	102,000	117,300
– Asesoramiento integral en gestión de redes	19,350	22,500	25,200	28,350	31,500
– Diseño web	-	-	85,000	102,000	117,300
– Desarrollo web	-	-	25,200	28,350	31,500
– Comercio electrónico	-	-	15,750	21,000	21,750
– Branding	-	-	18,850	22,750	26,650
– Desarrollo de aplicativos móviles	-	-	25,800	29,400	33,600
– Inteligencia artificial (Chats, boots, etc)	-	-	7,700	8,250	8,250
Ingreso de ventas Total	692,250	790,250	1,097,350	1,203,500	1,378,550
IGV	124,605	142,245	179,024	194,954	223,232
Ingreso de Ventas Total con IGV	816,855	932,495	1,173,604	1,278,034	1,463,412

Elaboración propia

3.3.2. Justificación

La estimación del pronóstico de ventas, se fundamenta en el mercado objetivo (cantidad de pequeñas empresas por atender), la intención de compra de los servicios nuevos e iniciales. La frecuencia de compra de los servicios nuevos e iniciales. Así como la mezcla de servicios y los precios definidos en la estrategia de precios. Considerado todo ello, se estimó la proyección de ventas a cinco años desde 2022 a 2026.

3.3.3. Análisis de los riesgos y aspectos críticos que impactan en el pronóstico

Se identificaron algunos riesgos que podrían afectar el gasto en publicidad, como, a) los asociados a los factores externos como las restricciones impuestas por la pandemia, que podrían afectar las ventas, rentabilidad de las pequeñas empresas, así como la disminución de la capacidad de pago de sus clientes; y b) los factores internos, como el incumplimiento de las entregas de producción, fallas en las instalaciones digitales de la empresa (software, hardware e internet) y fallas en los equipos electrónicos. Por lo cual, se debe contar con el servicio de mantenimiento de los equipos de cómputo.

Capítulo IV. Plan de Operaciones

En este capítulo, se presenta el estudio de ingeniería, en el cual se describen el modelamiento y los procesos productivos, el plano y la distribución de las máquinas y equipos de trabajo que intervienen en el proceso productivo y operativo del proyecto.

4.1. Estudio de ingeniería

Éste, aborda el análisis de la capacidad instalada de planta con respecto a la cantidad de productos/servicios que se van a producir, donde los limitantes de producción, son: la demanda insatisfecha, el capital de inversión y la tecnología vigente (Baca et al., 2014).

4.1.1. Modelamiento y selección de procesos productivos

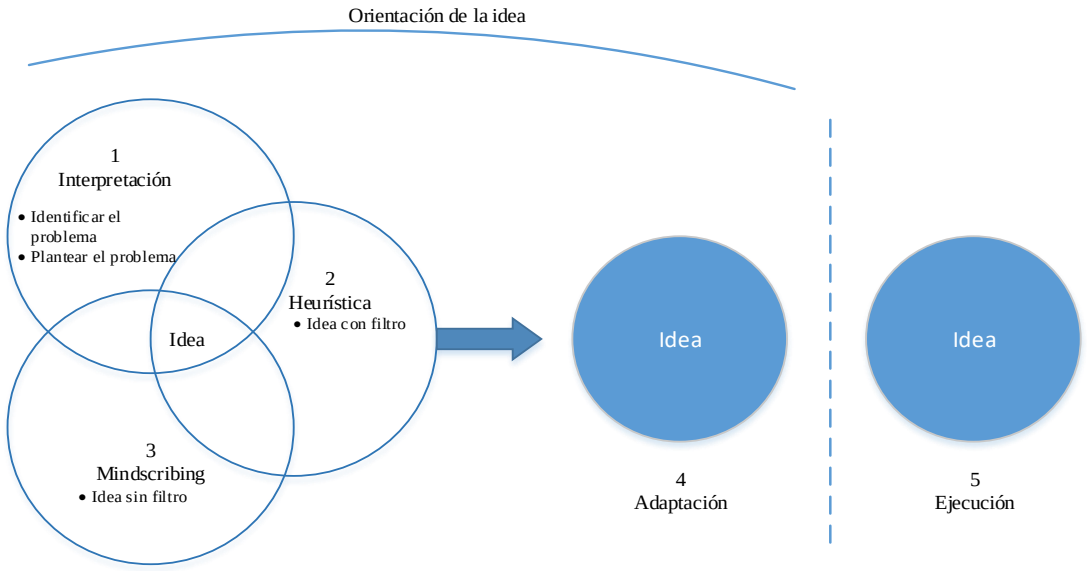
El modelamiento se refiere a la representación gráfica secuencial de los procesos, a través de símbolos que establecen relaciones entre los diferentes elementos y operaciones de los procesos productivos (González et al., 2014).

La selección del proceso de producción del proyecto, se planificó a partir del modelo de dominio del proceso creativo aplicado en publicidad propuesto por Griffin (2008), el cual sugiere un modelo sofisticado compuesto por cinco operaciones consecutivas para la producción de contenido publicitario. En tal sentido, se utilizó esta técnica para desarrollar la actividad de creación de contenido de la agencia de publicidad digital en cinco etapas, tales como a) la interpretación de la idea, que permite identificar y plantear el problema mencionado por el cliente de la pequeña empresa de la actividad de la moda; b) la descripción de ideas o mindscribing, que corresponde al desarrollo de ideas sin filtro: c) la heurística, que se refiere a la determinación de ideas con filtro que cumplan con los objetivos y las especificaciones de la publicidad solicitada por el cliente; d) la adaptación, que corresponde al análisis de la idea más relevante que soluciona el requerimiento del cliente; y e) la ejecución, que corresponde a la realización digital del contenido publicitario (ver

Figura 40).

Figura 40

Técnica para elaborar el proceso creativo aplicado en la agencia de publicidad digital



Adaptado de "From Performance To Mastery: Developmental Models of the Creative Process", por W. Griffin, 2008, Journal of Advertising, 37(4), p. 106.

El mapa de procesos, es un elemento imprescindible para la selección correcta de los procesos de la empresa; los cuales están relacionados directamente con las expectativas y satisfacción del cliente; así como la búsqueda de la mejora continua de todo el proceso de negocio de la organización (Baca et al., 2014). El mapa del proceso de creación de contenido del proyecto, está conformado por cinco elementos, tales como a) el interés por las demandas del cliente como entrada del proceso; b) los procesos principales (procesos estratégicos, operativos y de soporte); c) los subprocesos; d) la satisfacción del cliente como salida del proceso; y e) la mejora continua a través de toda la cadena de operaciones (ver Figura 41).

Figura 41

Mapa de procesos de la agencia de publicidad digital

Elaboración propia

Los procesos estratégicos, están relacionados con la responsabilidad de la gerencia general sobre aspectos, como a) la planificación estratégica a corto y largo plazo para el cumplimiento de los objetivos de la agencia de publicidad; y b) el control y supervisión para garantizar la calidad en los procesos de planificación, operativos y de soporte. Los procesos operativos, en el caso de la agencia de publicidad digital está representado por los procedimientos del proceso creativo de creación de contenido publicitario, como a) la interpretación, que aborda el análisis y planteamiento del problema propuesto por el requerimiento del cliente; b) el mindscribing, se refiere al registro escrito de ideas creativas sin filtro, que sirven de materia prima para el proceso creativo; c) la heurística, es el empleo de herramientas de resolución de problemas, como la aplicación del pensamiento de indagación y descubrimiento de posibles soluciones sobre las ideas que aprueban el filtro de ideas más creativas; d) la adaptación, que se refiere a la forma de enfrentar el problema, y analizar la idea creativa más importante, con la finalidad de establecer la forma de expresión gráfica de la idea; y e) la ejecución, se refiere a la realización digital del anuncio publicitario.

Los procesos de soporte, están integrados por los procedimientos de los procesos creativo, comercial y de administración y finanzas. El subproceso creativo involucra las operaciones del proceso de producción, el subproceso comercial implica la negociación con el cliente y el subproceso de administración y finanzas se refiere a las operaciones de facturación y gestión administrativa de la empresa.

El flujo de operaciones del proyecto, considera las operaciones que se realizan a través de los cuatro departamentos de la empresa, como el comercial, creativo, administración y finanzas y gerencia general. El modelamiento del flujograma de los principales procesos del proyecto se presenta en la Figura 42.

El flujo de operaciones inicia en el departamento comercial con el filtro de prospectos de posibles clientes de las pequeñas empresas, seguido por el análisis de los prospectos y la

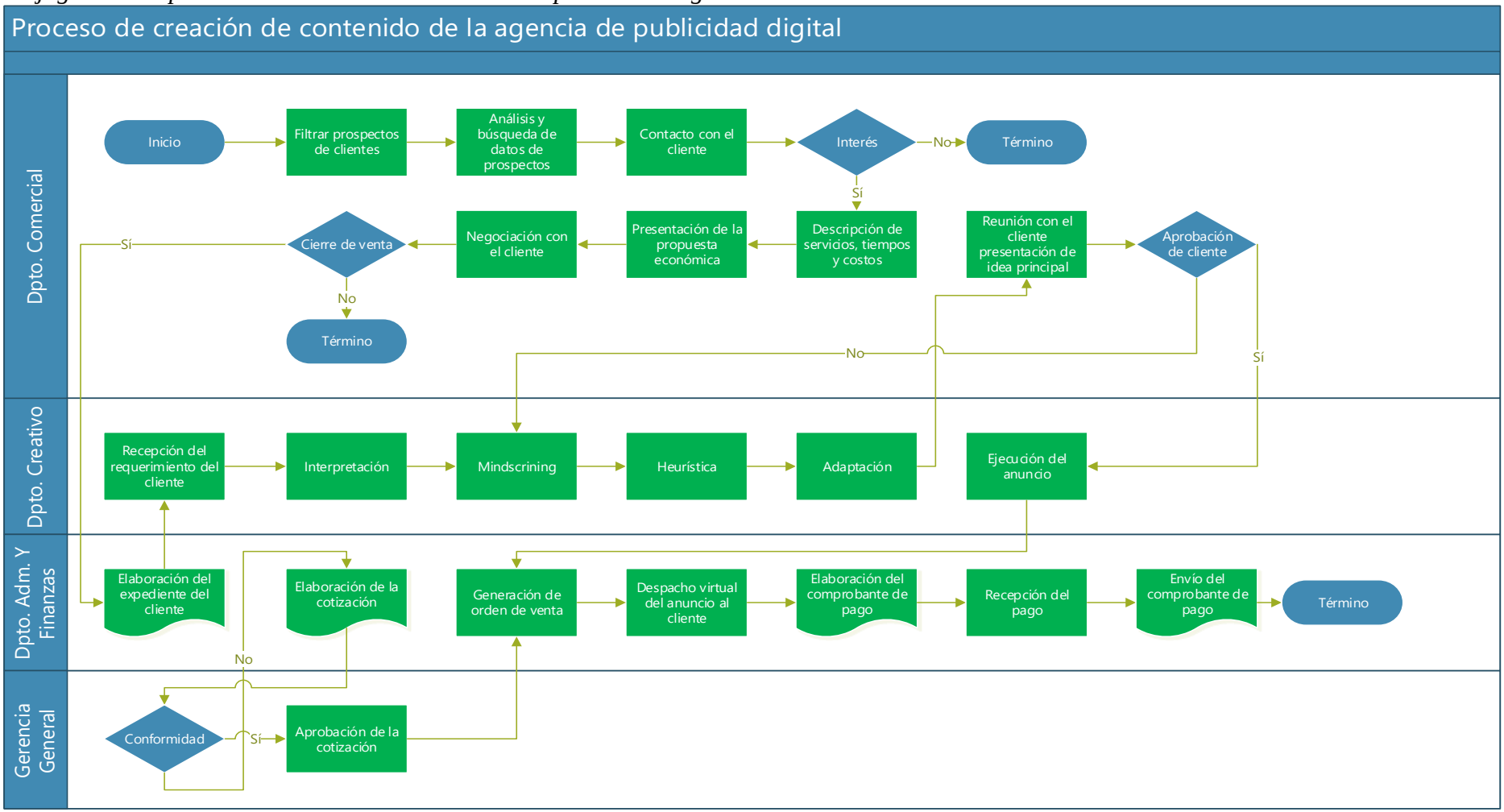
búsqueda de los datos de las empresas y el contacto con el cliente, cuando el cliente no muestra interés se termina el proceso; no obstante, si muestra interés, se acuerda una reunión en la cual se describen los servicios, los tiempos y los costos del portafolio de servicios; luego se presenta la propuesta económica y se negocia con el cliente.

En caso de no cerrarse la venta termina el proceso, sin embargo, si se cierra la venta con el cliente el departamento de administración y finanzas elabora el expediente del cliente y elabora la cotización, la conformidad de la cotización la aprueba el departamento de gerencia y el departamento de administración y finanzas genera la orden de venta; posteriormente, envía el requerimiento del cliente al departamento creativo.

Luego, el departamento creativo interpreta el requerimiento del cliente, realiza el mindscrining, la evaluación heurística y la adaptación de las ideas. El departamento comercial presenta la idea principal al cliente para obtener la conformidad del servicio, en caso no acepte la propuesta, se reinicia el proceso creativo desde la fase de mindscrining; en caso acepte la propuesta se desarrolla la publicidad. Una vez obtenido el servicio final, se solicita la conformidad de calidad a gerencia; cuando se aprueba administración y finanzas procede al despacho virtual del anuncio; cuando se rechaza se reinicia el proceso desde la evaluación heurística (ver Figura 42).

Figura 42

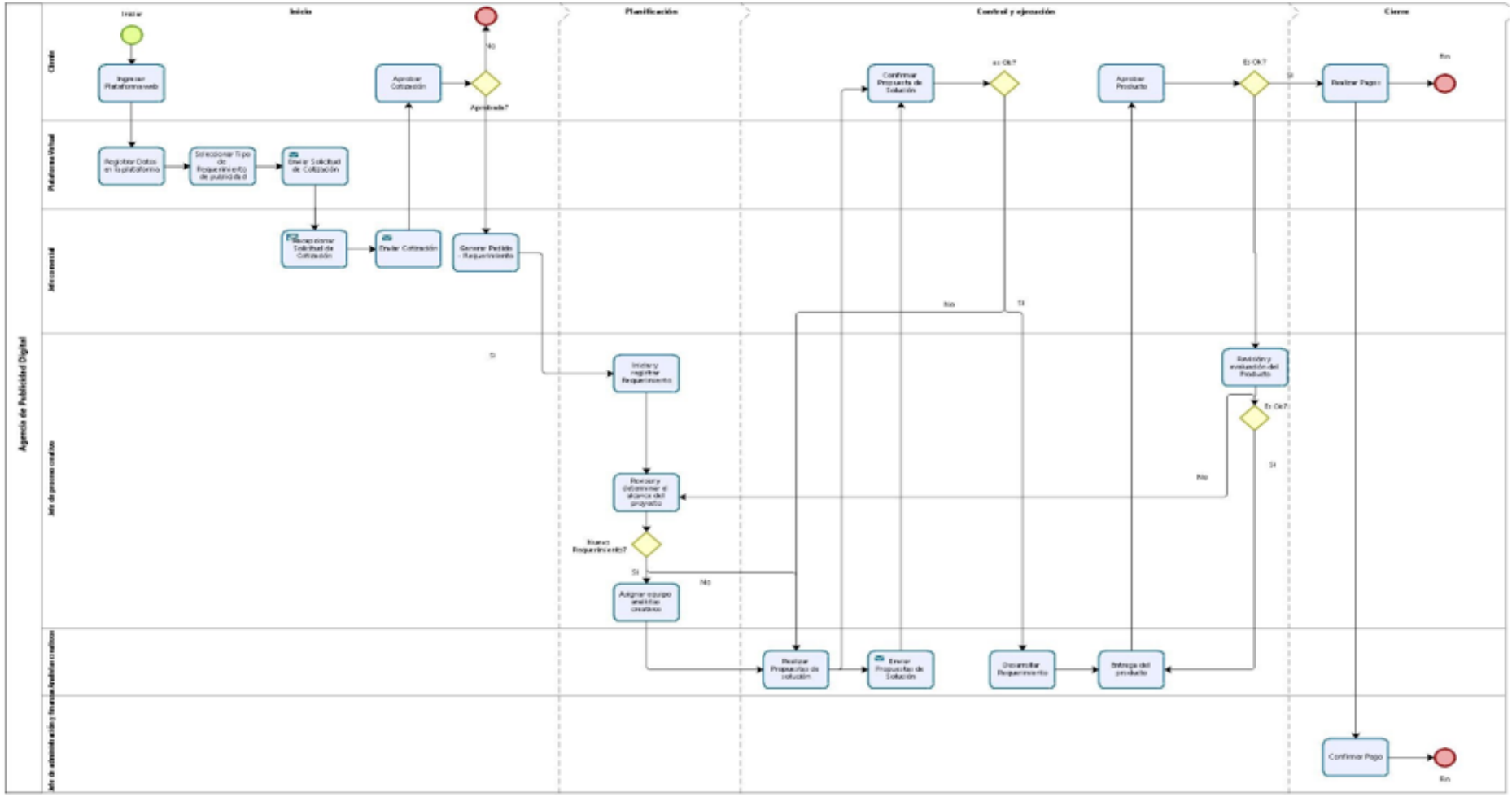
Flujograma del proceso de creación de contenido de publicidad digital



Elaboración propia

Figura 43

Flujograma de actividades del proceso de creación de contenido de publicidad digital



Elaboración propia

Después, administración y finanzas realiza elabora el comprobante de pago; se recibe el pago, se envía el comprobante de pago y con ello se termina el proceso (ver Figura 43).

4.1.2. Selección del equipamiento

Se refiere a la elección de los equipos y materiales requeridos para el flujo eficaz del proceso; que considera algunos elementos, como a) el proveedor; b) el precio de los bienes; c) la dimensión de los equipos que no debe afectar el flujo a través del espacio; d) la capacidad adecuada para evitar los tiempos perdidos; e) la flexibilidad de adaptación al uso; f) la mano de obra capacitada; y g) los costos de instalación y puesta en marcha (Baca, 2016).

El equipamiento del lugar de trabajo, corresponde a los equipos y mobiliario que será utilizado en los procesos del departamento de gerencia general, administración y finanzas y comercial, así como área de reuniones en la que se recibirá a los clientes. El costo del equipamiento de la oficina principal y del equipamiento virtual del departamento creativo, el cual opera de forma remota a través de la colaboración de tres analistas creativos que producen la creación de contenido asciende a S/ 71,838 incluido IGV. Se consideró la compra de equipos tecnológicos, como mobiliario, y otros. También, se consideran los costos por los extintores, señalización, luces de emergencia, sistema de vigilancia, elementos decorativos. El detalle de los equipos considerados (modelo, marca, etc.) se presenta en la Tabla 44.

Tabla 44

Equipamiento de lugar de trabajo

Cant.	Unidad	Proveedor	Modelo	Precio Unit. S/ con IGV	Precio Total S/ con IGV
Laptop ejecutiva	3	Yamoshi Soluciones informáticas	Asus modelo UX430UN-GV165T Core i 7	4,130	12,390
Laptop básica	1	Mesajilhnos	Asus X509JA-BQ008 Core i3	2,596	2,596
Laptop diseño	3	Mesajilhnos	Apple MacBook Pro Retina Intel Core i7 2.5Ghz, RAM 16GB, SSD 512GB, Video 2GB, 15.6" QHD Retina	8,248	24,745
Calibrador de monitor	3	Deltron	Datacolor Spyder 5 Express	1,534	4,602
Disco duro externo (4TB)	3	Deltron	Disco duro externo Toshiba Canvio Basics, 4TB, USB 3.0	519	1,558
Monitor de alta resolución	3	Deltron	Asus ProArt PA329Q 32"	2,950	8,850
Impresora láser	1	Yamoshi Soluciones informáticas	Impresora multif ecotank EPSON l4160 sistema continuo	2,773	2,773
Proyector	1	Mesajilhnos	Proyector ViewSonic PA502S SVGA 3500 Lumens HDMI	1,701	1,701
Ecran y mando para proyección	1	Mesajilhnos	Ecran Klip Xtreme de pared Electrico KPS-501 (1.72 x 1.30 mts) con mando a distancia	623	623
Escritorio de gerencia	1	Sodimac	Escritorio Alteza + Archivador 3 Cajones	880	880
Panel modular jefaturas	1	Squadra	Panel modular para 4 puestos	2,320	2,320
Silla de gerencia	1	Sodimac	Silla de oficina gerencial con malla	270	270
Silla de jefatura y analistas	6	Sodimac	Silla de escritorio Style	125	750
Mesa de reuniones	1	Squadra	Mesa de reuniones para seis puestos	2,560	2,560
Silla de sala de reuniones	8	Sodimac	Silla de escritorio Style	187	1,499
Credenza	1	Squadra	Credenza de 6 cajones y dos puertas	1,329	1,329
Escritorio de recepción	1	Squadra	Escritorio básico	211	211
Silla de recepción	1	Squadra	Silla de escritorio BN	190	190
Sillón de visita	2	Squadra	Sillón de visita 1 módulo	320	640
Decoración	1	Sodimac	Diversos	330	330
Extintores	1	Mecalux	Extintor 9Kg	120	120
Señalización	1	Mecalux	Genérico	116	116
Luces de emergencia	2	Sodimac	Halux lámpara de Emergencia 32 LED 1200 Lumenes	100	200
Sistema de vigilancia	2	Yamoshi Soluciones informáticas	Cámara Wifi EZVIZ (CS-CV310-A0-1B2WFR) 1080P 2MP Lente (2.8MM)	293	586
Total					71,838

Elaboración propia

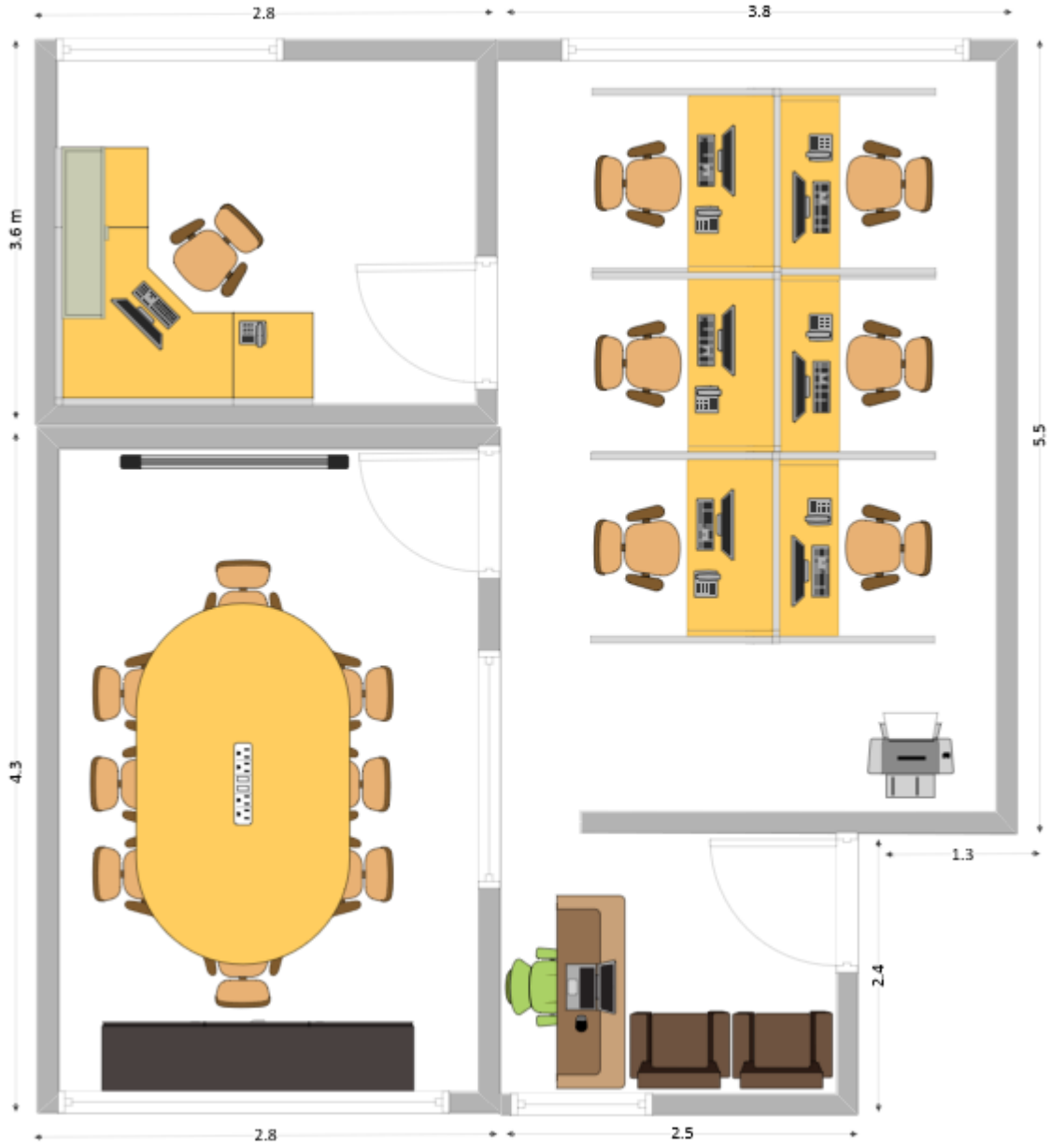
4.1.3. Lay out

Se refiere a la distribución física del área de trabajo en la planta, en la cual se considera la ubicación de la maquinaria y equipos (Baca et al., 2014). Para la distribución, se consideraron los departamentos de trabajo, la distribución de los equipos y mobiliario de la sede principal. Se consideró ubicar las tres jefaturas y los tres analistas creativos en una sola

área utilizando un módulo de trabajo. La oficina principal está conformada por cuatro áreas, como: a) recepción 6 m2, b) espacio común de trabajo 21 m2 (jefaturas y analistas); c) gerencia 10 m2; y sala de reuniones 12 m2 (ver Figura 44).

Figura 44

Lay-out oficina principal



Elaboración propia

No se han considerado los servicios higiénicos ni la cochera, porque la oficina se encuentra ubicada en un edificio empresarial que dispone de áreas de servicios higiénicos comunes y cocheras para las diferentes oficinas que se encuentran en cada piso del edificio.

4.1.4. Distribución de equipos y maquinarias

Busca reducir los costos no productivos; y puede planificarse por procesos (distribuye las áreas de trabajo según el flujo de circulación para reducir el costo por traslado de material) y por producto (agrupa las operaciones de trabajo secuencialmente, para maximizar los recursos) (González et al, 2014). La distribución de los equipos de trabajo es por servicio; los creadores de contenido realizan el trabajo remoto desde casa. En la sede principal, en el área de recepción se encuentran ubicados el escritorio y silla de recepción, una laptop core i3 y dos sillones de visitas; en el área de creativos se ubica una mesa y seis sillas, una credenza, el proyector, control remoto y ecran de proyección; en el área de gerencia general, se ubica el escritorio y silla gerencial y una laptop; en el área de jefaturas, se ubicada un módulo de cuatro puestos de trabajo, tres laptops y una impresora.

4.2. Determinación del tamaño

Para la determinación del tamaño de la oficina principal, se consideran las áreas de trabajo, así como los movimientos de los trabajadores (Baca, 2016). Para reducir el número de movimientos por traslados de comunicación entre los trabajadores y hacia la impresora, el área de jefaturas y de analistas creativos se encontrará en un área de trabajo común que promoverá la integración del equipo, el desarrollo de ideas y una mayor productividad. El espacio ocupado por cada área se estableció de acuerdo al metraje especificado en la Norma Técnica Peruana A.080 de Arquitectura de oficinas. El tamaño de la oficina es 49 m2; y cuenta con un aforo máximo de 18 personas, el cual se estimó considerando el metraje especificado en la norma mencionada. El cálculo del tamaño de cada área se especifica en el Apéndice 13.

4.2.1. Proyección de crecimiento

Se espera un crecimiento de 15% del aforo durante el periodo 2022-2026; el aforo diario es de 17 personas, el aforo semanal esperado de 86 personas y considerando 52 semanas al año, se espera un aforo anual de 4,446 personas (ver Apéndice 14).

4.2.2. Recursos

Se refieren a los insumos que se utilizan para el cumplimiento de la planificación estratégica de corto y largo plazo (D' Alessio, 2015). Los recursos necesarios para el flujo adecuado de los procesos del proyecto, son cuatro tipos de recursos, como humano; tangible como (mobiliario y equipos); intangible (patentes); y d) financiero. La descripción de los recursos humanos se presenta en el capítulo cinco. El detalle de los recursos tangibles e intangibles, así como los financieros se describen y analizan en el capítulo seis.

4.2.3. Tecnología

La infraestructura de la red vpn sobre el internet de banda ancha, permite a las empresas operar en una estructura segura que garantiza, la confidencialidad, autentificación, integridad, y no repudio (Martel, 2019). El VPN es una red de seguridad para el flujo de la información a través de los equipos ubicados en diferentes zonas geográficas. Se considera indispensable para garantizar la seguridad de la información, la instalación de una red privada virtual que incluya las cuatro estaciones de trabajo de la oficina principal correspondiente a la gerencia general, la jefatura comercial, de creación de contenido, y administración y finanzas. Así como las tres sedes correspondientes a las estaciones remotas de los analistas creativos.

Con respecto a los softwares necesarios para el desarrollo de la publicidad digital de creación de contenido de la agencia del proyecto, para el diseño gráfico digital se utilizará la licencia de Adobe Creative Cloud. A su vez, para el monitoreo y gestión de las redes sociales se empleará Hootsuite. Para el desarrollo del contenido creativo de las publicaciones de marketing en redes sociales se usará Planable. Igualmente, para la gestión de campañas

digitales, se empleará el software Monday marketer. De igual forma, para el desarrollo web se utilizará el software Oracle Weblogic Portal. Por último, para el desarrollo de aplicaciones de inteligencia artificial se usará la licencia de software de Azure Machine Learning.

4.2.4. Flexibilidad

Se refiere a las características del mobiliario y equipos para adaptarse a los cambios o expansión de la capacidad instalada (Baca, 2016). Se han considerado equipos tecnológicos modernos adaptables a los cambios futuros, los procesadores de las laptops se caracterizan por utilizar el procesador Core i7, y Core i3 para la recepción. La impresora, como proyector, ecran y cámaras de vigilancia son de tecnología moderna, lo cual permitirá un uso eficaz de los equipos. Asimismo, el mobiliario puede adaptarse al ingreso de nuevo personal o una mayor recepción de visitas de clientes a la oficina. Tal como se aprecia en el lay-out (ver Figura 44), la oficina cuenta con diferentes ventanas y puertas de vidrio, que permiten una mayor flexibilidad de adaptación del recurso humano; la oficina tiene una política de puertas abiertas y espacios con puertas de vidrio para lograr una mayor integración del equipo.

4.3. Estudio de localización

Se refiere a la evaluación de localización factible para la empresa, que se realiza con el propósito de elegir aquella que ofrezca la mayor rentabilidad medida a partir de las mayores ventajas (factores técnicos, legales, sociales, entre otros) (Sapag et al., 2014).

4.3.1. Definición de factores locacionales

Son aquellos que inciden en la decisión de la ubicación del plan de negocio, como la ubicación de la demanda, los medios y costos del transporte, la disponibilidad y el costo de la mano de obra, entre otros (Sapag et al., 2014). El análisis, está compuesto por dos etapas, como la selección de la macrolocalización y la microlocalización; los factores analizados son diferentes; y es posible aplicar el método cualitativo por puntos para evaluar la relevancia de los factores locacionales y determinar la ubicación óptima de la empresa. Este método,

permite la asignación de valores numéricos y ponderación de los factores locacionales cualitativos según su importancia para la economía de la empresa (Sapag et al., 2014). Para determinar la macrolocalización, se consideró una escala de calificación.

Para la evaluación de algunos factores locacionales, como la proximidad a la demanda, seguridad de la zona, facilidad de acceso al distrito, conectividad entre principales distritos, cercanía a oficinas de gestión de negocios (SUNAT, SUNARP, bancos, entre otros), centros empresariales, costo del alquiler y permisos municipales. Se asignó un peso a cada factor, de acuerdo a la importancia para el proyecto. Para la evaluación fueron considerados tres distritos que aportan mayores beneficios, tales como San Isidro, Lince y Miraflores. Se determinó que el distrito de Miraflores, es el que aporta mayores ganancias, porque obtuvo un ponderado total de 7.65 puntos, valor superior al de las otras opciones (ver Apéndice 16).

Para determinar la microlocalización del proyecto, se consideró una escala de calificación (ver Apéndice 15) de evaluación por factores, que se evaluó en tres opciones de oficinas comerciales ubicadas en el distrito de Miraflores (Apéndice 17). Los factores fueron: tamaño del local, menor tráfico vehicular, precio más asequible, zona de estacionamiento para visitas, mayor iluminación natural y área comunes (sala de reuniones. comedor, etc.). Se determinó que la opción 2 aporta mayores ganancias para la empresa, ya que obtuvo un ponderado total de 7.32 puntos, valor superior al de las otras opciones (ver Apéndice 18).

4.3.2. Consideraciones legales

Son las normas que regulan la actuación jurídico, fiscal, sanitario y civil de las empresas. El proyecto debe cumplir con los requisitos jurídicos de la legislación vigente del país, región, distrito y localidad en el que se ubicará la empresa (Baca, 2016).

4.3.2.1. Identificación del marco legal. La empresa del proyecto se identifica con la forma societaria de la Sociedad Anónima Cerrada, según lo planteado por la normativa peruana de la Ley General de Sociedades, Ley N° 26887 (1997), que estipula los requisitos

para acogerse a dicho régimen, como a) la empresa debe incluir la condición de Sociedad Anónima Cerrada o las siglas S.A.C.; b) no es necesario el aporte mínimo de capital para la constitución de la sociedad; c) la sociedad anónima cerrada debe considerar como mínimo a dos accionistas; d) la responsabilidad del accionista se limita al valor proporcional al aporte de capital que realizó; e) la sociedad no inscribe acciones en el Registro Público de Valores; f) se puede estipular en el contrato de la sociedad que no existirá un directorio, ya que las funciones del director, serán realizadas por el gerente general, quien será el responsable de la ejecución de las funciones de representación legal de la empresa.

4.3.2.2. Ordenamiento jurídico de la empresa. Considera diferentes aspectos, como a) la constitución de la empresa, que se realizará mediante Escritura Pública, para definir el acuerdo y estatuto social; b) el régimen tributario, es el Régimen General de Impuesto a la Renta, que grava la renta correspondiente al 29.5% de la utilidad de la empresa antes de impuestos; c) el régimen tributario, es el Régimen General de Impuesto a la Renta, que grava la renta sobre el 29.5% de la utilidad de la empresa antes de impuestos; d) el registro tributario, se inscribirá en SUNAT, para adquirir el Registro Único de Contribuyentes (RUC) conformado por 11 números, así como conseguir la autorización para elaborar y emitir comprobantes de pago; e) el régimen laboral, regulado por la Ley de Fomento del Empleo y el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral; f) la autorización municipal de licencia de funcionamiento, es otorgada por el municipio del distrito de Miraflores, donde se ubicará la empresa; y g) el registro de marca y mensaje de posicionamiento, se obtiene a través de la inscripción en la Dirección de Signos Distintivos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) (ver Apéndice 19).

4.4. Determinación de la localización óptima

La oficina debe ubicarse en la opción 2 de microlocalización (ver Apéndice 17).

Capítulo V. Gerencia y organización

En este capítulo, se presentan las características de la cultura organizacional, y ventajas competitivas. Así como el diseño de la estructura organizativa, descripción de perfiles, escala remunerativa; y lineamientos de la política de recursos humanos.

5.1. Caracterización de la cultura organizacional deseada

Se define como el conjunto de creencias, valores y normas de conducta, que comparten los colaboradores de la organización y los identifica con la filosofía de la empresa (Kotler y Keller, 2016). La filosofía del proyecto se orienta al comportamiento de los colaboradores, quienes deben alinearse a la visión, misión y principios, que deben ser interiorizados en la cultura organizativa de forma activa y frecuente.

5.1.1. Visión

Se puede determinar a través de las respuestas a las preguntas ¿qué es lo que persigue la organización? y ¿dónde queremos estar dentro de cinco o diez años?; la declaración debe orientarse a describir la posición que la empresa planifica obtener en el mercado a largo plazo. Es una fuerza motriz que impulsa el compromiso de la organización, la motivación y propósito de los colaboradores (Bowen, 2018).

Por lo mencionado, se elaboró la siguiente declaración de visión de la agencia digital: "*Consolidarnos como la empresa peruana líder de Publicidad Digital en creación de contenido en el segmento de la pequeña empresa; y ser reconocida como un aliado estratégico que impulsa el crecimiento empresarial, a través de una propuesta de valor de calidad y precio que brinda las mejores soluciones de publicidad digital; con el propósito de crear oportunidades de negocio para nuestros clientes*".

5.1.2. Misión

Responde a la pregunta ¿por qué existe la empresa? La declaración de la misión puede expresar de manera general algunos aspectos, como el producto o servicio, el mercado

objetivo, la ventaja competitiva, entre otros (Bowen, 2018); y debe incluir tres elementos fundamentales, como la identidad ¿quiénes somos?, la actividad ¿qué hacemos?, y el objetivo ¿para quién lo hacemos? (Gutiérrez, 2020).

Por lo mencionado, se elaboró la siguiente declaración de misión de la agencia digital: "*Proveemos servicios publicitarios digitales de creación de contenido digital innovador, de calidad, transparente y confiable a las pequeñas empresas de Lima Metropolitana. Buscamos convertirnos en un socio estratégico para su empresa, impulsando la demanda, el compromiso y la lealtad del cliente para su marca*".

5.1.3. Principios

Son los elementos fundamentales para desarrollar sistemas de trabajo de alto desempeño. Existen algunos principios básicos, tales como el igualitarismo y compromiso, la información compartida y la confianza, el desarrollo del conocimiento, y los vínculos de desempeño y recompensa (Bohlander et al, 2018).

Los principios, son el conjunto de pautas éticas que orientan la conducta de los colaboradores en la empresa; mientras que los valores definen el adecuado comportamiento de los colaboradores en la empresa.

Se han considerado tres principios fundamentales que orientarán éticamente el comportamiento de los colaboradores, como a) la igualdad y el compromiso, que se refiere a la identificación del colaborador con la organización, cuyo propósito es lograr un ambiente laboral de igualdad, colaboración y trabajo en equipo, lo cual favorece la productividad de los colaboradores; b) la disponibilidad de la información y la confianza, se refiere a la accesibilidad oportuna a la información veraz y la confianza brindada, que optimiza la toma de decisiones de los colaboradores en los asuntos laborales e incentiva su participación en la mejora de los procesos de la organización; y c) la promoción del conocimiento, que se refiere

a brindar información de calidad a los colaboradores, para conseguir su empoderamiento, con la finalidad de incrementar su rendimiento laboral.

5.2. Formulación de Estrategias del Negocio

Se enfoca en las capacidades de dominio, es decir se enfoca en la competencia con los rivales a través de la creación de valor para el cliente (Bohlander et al, 2018). De acuerdo con el planteamiento de Michael Porter son tres las estrategias para la creación de valor del negocio, tales como a) el liderazgo en costos que busca reducir los costos para ofrecer un menor precio al consumidor; b) la diferenciación que se enfoca en aportar un beneficio superior en el producto o servicio; y c) el enfoque que se centra en la atención de un segmento muy específico (Kotler y Keller, 2016).

En tal sentido, la estrategia que se aplicará en el proyecto es la estrategia de enfoque (segmentación o especialización) con bajos costos; la cual cumple el objetivo estratégico de atender a un solo segmento de la industria que corresponde a las pequeñas empresas de la actividad de la moda que comercializan prendas de vestir, calzado y joyas ofreciendo el servicio de publicidad digital a menor precio comparado con la competencia. La estrategia de enfoque se aplica para proporcionar al segmento de la pequeña empresa un servicio excelente, brindando una mejor atención a través del diseño único, original, innovador y de calidad de los diseños de creación de contenido de publicidad digital, que comuniquen con eficacia las características superiores de los productos ofrecidos por los clientes; y también, otorgar un servicio especializado a través de la atención oportuna y de calidad del personal hacia el cliente.

Para cumplir con la estrategia de enfoque a bajo precio se realizarán acciones tales como a) prestar un servicio de publicidad digital especializado para captar nuevos clientes; b) proporcionar un servicio especializado y eficaz a precio competitivo orientado a resultados de venta para el cliente; y c) enfocarse en un nicho o segmento de mercado (pequeñas empresas

orientadas a la moda). Así como establecer relaciones de largo plazo con el cliente para asegurar la trayectoria en el segmento; b) establecer relaciones de comunicación y negociación eficaces de largo plazo con los aliados estratégicos (clientes, trabajadores y proveedores); c) realizar la planificación SEO para alcanzar el primer lugar en posicionamiento orgánico; mantener el primer lugar en posicionamiento orgánico a largo plazo.

Además, se establecieron acciones para reducir los riesgos de aplicar la estrategia señalada, como a) establecer relaciones de largo plazo con el cliente para asegurar la trayectoria en el segmento; b) establecer relaciones de comunicación y negociación eficaces de largo plazo con los aliados estratégicos (clientes, trabajadores y proveedores); c) aplicar SEO para alcanzar el primer lugar en posicionamiento orgánico; d) mantener el primer lugar en posicionamiento orgánico a largo plazo. Así como, evaluar las acciones de la competencia; b) realizar mediciones de los resultados del servicio prestado en las ventas del cliente; c) coordinar el servicio con el cliente con el objetivo de conocer su producto y filosofía corporativa para diseñar el servicio adecuado a sus requerimientos; y d) obtener la aprobación del cliente para la entrega final del servicio.

5.3. Determinación de las ventajas competitivas críticas

Las ventajas competitivas a largo plazo están determinadas por las estrategias genéricas que aportan las ventajas competitivas. En tal sentido, el enfoque de la gestión estratégica es lograr y conservar la ventaja competitiva (David y David, 2017). En el ámbito del sector de los servicios, las empresas orientadas a la creación de valor para el cliente, se distinguen de la competencia porque logran la diferenciación significativa de productos y la satisfacción del requerimiento del consumidor (Lovelock y Wirtz, 2015).

El plan de negocio, se enfoca en dos estrategias competitivas, como la diferenciación y el enfoque total de servicio. Por lo cual, se propone una agencia de publicidad digital

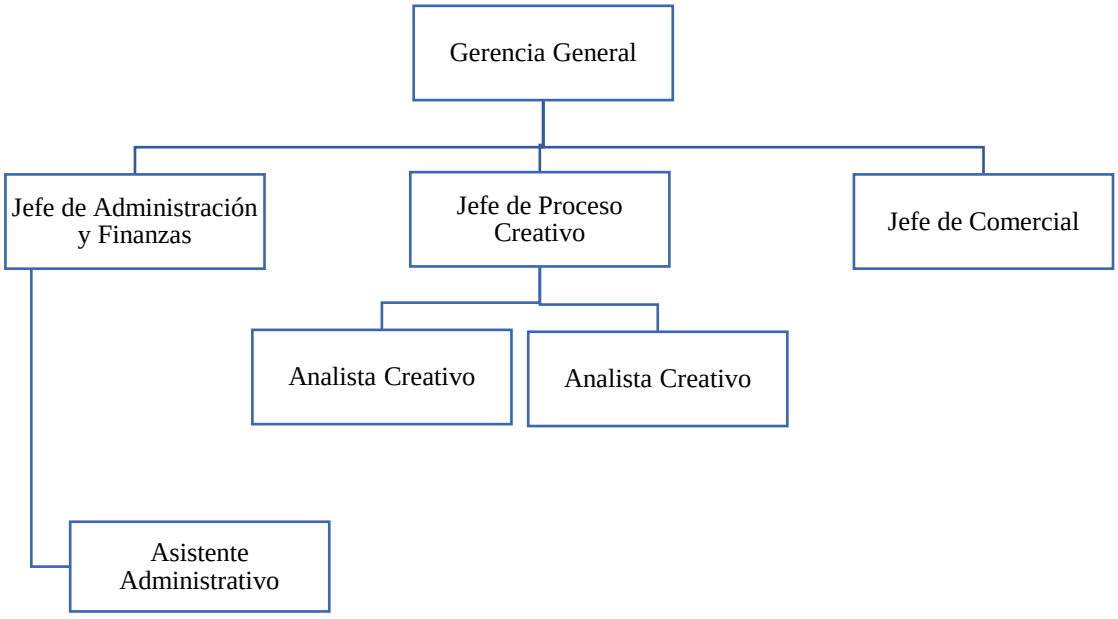
orientada al posicionamiento de servicios especializados e innovadores dirigidos al segmento nicho de las pequeñas empresas; con lo cual se espera obtener una ventaja competitiva que aporte protección frente a los competidores y al ingreso de nuevas empresas de la competencia.

5.4. Diseño de la estructura organizacional deseada

La estructura organizacional se refleja en el organigrama de la empresa; y está conformado por tres elementos, como a) la relación formal de subordinación, donde se determina el número de niveles jerárquicos e intervalo de control de los superiores; b) el agrupamiento de los individuos, que especifica el agrupamiento de los colaboradores en departamentos de trabajo; y c) el diseño de un sistema de funciones que garantice la comunicación e integración entre departamentos (Daft, 2019). El organigrama, está diseñado en cuatro niveles de subordinación, como la gerencia, las jefaturas, los analistas y el asistente (ver Figura 45); y tiene una estructura de cuatro departamentos, como a) la Gerencia General conformado; b) Administración y Finanzas; c) Proceso Creativo integrado; y d) Comercial.

Figura 45

Organigrama de la agencia de publicidad digital años 1 y 2



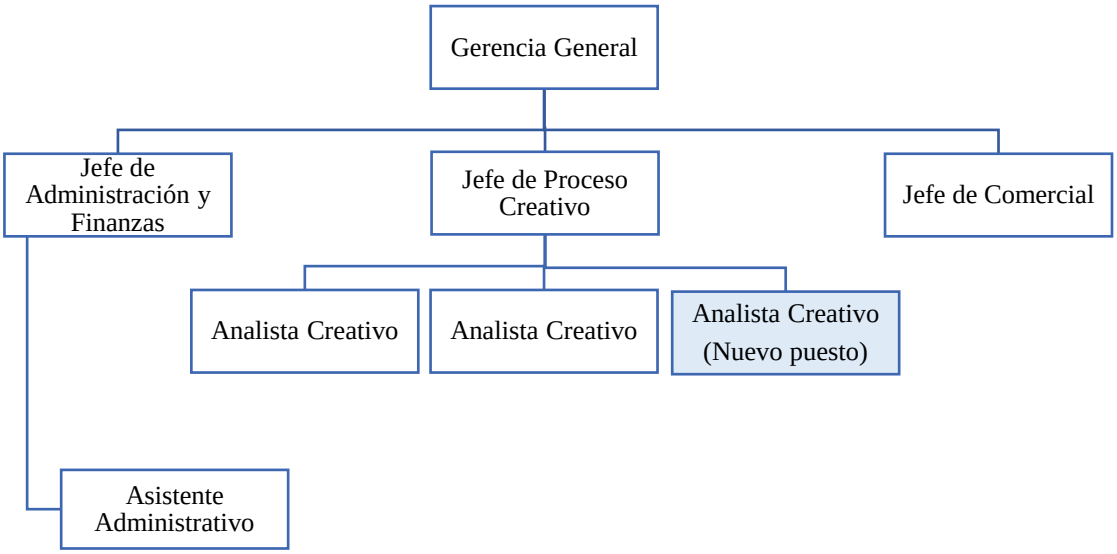
Elaboración propia

Se han asignado diferentes funciones según el nivel de subordinación y coordinación entre los colaboradores de cada departamento, como a) el departamento de Gerencia General, tiene la función de planificar, dirigir y monitorear los recursos económicos, humanos y comerciales de la empresa; tiene a su cargo la supervisión de las jefaturas; b) el departamento de Administración y Finanzas, tiene la función de organizar y gestionar los recursos de la empresa, reporta sus operaciones a la Gerencia General y supervisa el desempeño del asistente administrativo; asimismo, coordina con las Jefaturas; c) el departamento de Proceso Creativo, tiene la función de elaborar la creación de contenido de publicidad; reporta a la Gerencia general, supervisa el desempeño de los analistas creativos y coordina con las áreas administrativa y comercial; d) el departamento Comercial, cumple la función de coordinación y venta del servicio de publicidad digital, reporta a la Gerencia General y coordina con las Jefaturas.

Adicionalmente, a partir del año 3 se contratará a un analista creativo, quien se encargará de apoyar con las funciones del desarrollo de los nuevos servicios que se incorporarán al portafolio del proyecto (ver Figura 46).

Figura 46

Organigrama de la agencia de publicidad digital años 3 a 5



Elaboración propia

5.5. Diseño de los perfiles de puestos clave

Implica el análisis secuencial para determinar las características, funciones, responsabilidades, aptitudes y habilidades de las personas que desempeñan un puesto de trabajo. También, incluye la descripción de las interacciones entre los colaboradores en sentido horizontal (los que se encuentran en el mismo nivel de la organización) y vertical (aquellos que se encuentran laborando en diferentes niveles) (Bohlander et al, 2018).

De acuerdo a lo señalado, se presenta el diseño de los seis perfiles claves de la agencia de publicidad digital, como a) Gerente General, quien pertenece a la Gerencia General, el puesto corresponde al primer nivel de la organización y de mayor jerarquía; b) Jefe de Administración y Finanzas, quien pertenece a la Jefatura de Administración y Finanzas, el puesto corresponde al segundo nivel de la organización y segundo grado de jerarquía; c) Jefe de Comercial, quien pertenece a la Jefatura Comercial, el puesto corresponde al segundo nivel de la organización y segundo grado de jerarquía; d) Jefe de Proceso Creativo, quien pertenece a la Jefatura de Proceso Creativo, el puesto corresponde al segundo nivel de la organización y segundo grado de jerarquía; e) Analistas Creativo, quien pertenece a la Jefatura de Proceso Creativo, el puesto corresponde al tercer nivel de la organización y tercer grado de jerarquía; y f) Asistente Administrativo, quien pertenece a la Jefatura de Administración y Finanzas, el puesto corresponde al cuarto nivel de la organización y cuarto grado de jerarquía. El análisis y descripción de los perfiles se presenta en el Apéndice 20.

5.6. Remuneraciones, compensaciones e incentivos

El esquema de compensación económica, se conforma por las remuneraciones e incentivos (bonos y comisiones) de los colaboradores; es muy importante porque envía un mensaje al colaborador, sobre los aspectos importantes para la empresa, como el valor del talento humano, los valores, entre otros (Bohlander et al, 2018).

Para la agencia de publicidad digital la calificación del talento humano es muy importante, ya que brinda un servicio especializado de creación de contenido original e innovador. Por tal motivo, el esquema de compensaciones de la empresa, ofrece una escala de remuneraciones competitiva de mercado (ver Tabla 45).

Tabla 45

Escala de remuneraciones

Puesto	Personal	2022	2023	2024	2025	2026
Gerente General	1	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Jefe de Administración y Finanzas	1	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Jefe de Comercial	1	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300
Jefe de Proceso Creativo	1	4,100	4,100	4,100	4,100	4,100
Analista Creativo	1	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100
Analista Creativo	1	3,100	3,100	3,100	3,100	3,100
Analista creativo (desarrollo, diseño web, ecommerce)	1	-	-	3,500	3,500	3,500
Asistente Administrativo	1	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Total	8	27,800	27,800	31,300	31,300	31,300

Elaboración propia

5.7. Política de recursos humanos

La política de recursos humanos de la empresa está alineada con los objetivos de la empresa y se enfoca en cinco aspectos, como la política de selección y contratación de personal, la política de desarrollo profesional y capacitación, la política de evaluación del desempeño, la política de comunicación electrónica y la política de puertas abiertas.

La política de selección y contratación de personal, especifica que la selección del personal, debe señalar que el puesto a contratar forma parte de la estructura organizacional de la empresa; el surgimiento de nuevos puestos debe ser solicitado con la debida sustentación a la Jefatura de Administración y Finanzas encargada de coordinar la evaluación del nuevo requerimiento con la Gerencia General. La selección del personal debe estar enfocada en la captación de talento humano calificado, innovador y comprometido, con el objetivo de fortalecer las capacidades del profesional y empoderarlo en el puesto de trabajo.

La contratación del personal debe ser realizada por medio de la Jefatura de Administración y Finanzas, la cual debe contar con la autorización del Gerente General. La remuneración del personal será determinada en base a los requerimientos del puesto del trabajo y en relación a los niveles salariales del mercado laboral, por lo cual, la remuneración es competitiva para la retención del talento humano en la empresa. Se proporcionará al personal los beneficios sociales, como el seguro social, la compensación por tiempo de servicio, gratificaciones, vacaciones, asignación familiar y descansos remunerados por enfermedad. Se reconocerá a los colaboradores la remuneración por horas extras realizadas fuera del horario de trabajo, asignado por el jefe superior. El personal contratado recibirá la inducción a la organización, para lograr la identificación del colaborador con la cultura organizacional y el compromiso con el logro de los objetivos de la empresa. La inducción será realizada por la Jefatura de Administración y Finanzas y el jefe superior.

La política de desarrollo profesional y capacitación, especifica que los colaboradores deben recibir capacitaciones trimestrales enfocadas en la calidad, el servicio y la innovación, con el fin de promover el desarrollo de las calificaciones, aptitudes y habilidades profesionales del colaborador, las cuales serán evaluadas para medir su eficacia. La política de evaluación del desempeño, señala que los colaboradores serán sujetos a la medición del desempeño trimestral, en la cual se examinará la labor en cuanto al cumplimiento de objetivos, el logro en los procesos, la calidad, la productividad, la satisfacción del cliente con el servicio presentado, entre otros. La política de comunicación electrónica, menciona que el uso del correo electrónico, vpn e internet, debe ser empleado para proporcionar un servicio eficaz y de calidad a los clientes, así como para facilitar la comunicación y fortalecer las estrategias de la empresa. El lenguaje utilizado debe representar los valores y principios de la empresa. La política de puertas abiertas., señala que la puerta de la gerencia debe permanecer

abierta a todos los colaboradores, con el propósito de favorecer el intercambio de ideas y la comunicación en todos los niveles de la organización.

Al respecto de las capacitaciones del personal, con el objetivo de mantener una ventaja competitiva sostenible de diferenciación con los equipos de trabajo de la competencia; se ha planificado desplegar tres cursos paran potenciar los conocimientos de los profesionales de la agencia de publicidad del plan de negocio, como Marketing y Gestión de Calidad; Marketing de Servicios Digitales y Marketing Disruptivo. Las capacitaciones estarán a cargo de tres profesionales expertos en el tema y serán realizadas a través de la plataforma digital. Posterior a la formación, el equipo planificará acciones para incorporar lo aprendido en el trabajo y desarrollar una nueva metodología de trabajo. El calendario de capacitaciones se presenta en el Apéndice 21.

Se considera oportuno impulsar la formación en Marketing y Gestión de Calidad, porque se evidencian que las prácticas de la Gestión de la Calidad Total (Total Quality Management, TQM por sus siglas en inglés) y el Marketing tienen una influencia positiva en el desempeño de la organización (Kalogiannidis, 2021). Igualmente, el entrenamiento en Marketing de Servicios Digitales, es importante porque permite adquirir habilidades para desarrollar nuevos servicios, que pueden ser incorporados al portafolio de la empresa, como el desarrollo de herramientas de inteligencia artificial aplicadas en los portales web de las marcas, para influir en la toma de decisiones de compra del consumidor. De esta manera se puede utilizar la inteligencia artificial, para brindar soluciones que influyan en la toma de decisiones de compra de los clientes de las pequeñas empresas y con ello impulsar sus ventas. Todo ello, con el propósito de afrontar los cambios en el comportamiento del consumidor.

De la misma forma, se considera importante la capacitación en Marketing Disruptivo, porque permite elaborar procesos de trabajo únicos, que rompan con lo establecido por otras empresas de la competencia. A través de ello, se busca elaborar propuestas disruptivas que

aporten valor al cliente, dirigidas a mercados nuevos con productos de nicho; así como desarrollo de nuevos productos.

Capítulo VI. Proyecciones financieras

En este capítulo, se presentan la inversión requerida para el inicio de la actividad comercial del proyecto. Se describen la estructura de financiamiento, presupuestos base y de resultados; así como se presenta la evaluación financiera y análisis de riesgo.

6.1. La Inversión

Está conformada por la inversión pre-operativa y la inversión en capital de trabajo.

6.1.1. Inversión pre-operativa

Se refiere a la inversión en activo fijo e intangible (ver Tabla 46). El activo fijo, corresponde a los bienes y muebles con forma física; el intangible, no posee representación física; no obstante, genera valores y derechos por medio de patentes (Nobles et al., 2016). El activo fijo se detalla en el Apéndice 22; y los gastos preoperativos del activo intangible en el Apéndice 23.

Tabla 46

Inversión pre-operativa

Inversión pre-operativa	Costo Total S/ (Sin IGV)	Costo Total S/ (Con IGV)
Activo Fijo	60,880	71,838
Activo Intangible	22,478	25,084
Total inversión pre-operativa	83,358	96,922

Elaboración propia

6.1.2. Inversión en capital de trabajo

Mide la capacidad de la empresa para sustentar las obligaciones de corto plazo (Nobles et al., 2016), ésta se presenta en la Tabla 47. El capital de trabajo se estima elaborando el flujo de caja mensual de ingresos y egreso del primer año; y aplicando el déficit acumulado máximo, que es el método que identifica el mayor déficit conjunto del año (Sapag et al, 2014). El detalle de la estimación del capital de trabajo se presenta en el Apéndice 24

Tabla 47

Inversión en capital de trabajo

Inversión en Capital de Trabajo	Costo Total S/ (Sin IGV)	Costo Total S/ (Con IGV)
Capital de trabajo	117,318	138,435
Total Capital de trabajo	117,318	138,435

Elaboración propia

6.1.3. Costo del proyecto

Corresponde a la inversión inicial que se requiere en activo fijo, activo intangible y capital de trabajo (ver Tabla 48).

Tabla 48

Costo del proyecto

Costo del proyecto	Costo Total S/ (Sin IGV)	Costo Total S/ (Con IGV)
Activo Fijo	60,880	71,838
Activo Intangible	22,478	25,084
Capital de Trabajo	117,318	138,435
Inversión Total Inicial	200,676	235,358

Elaboración propia

6.1.4. Inversiones futuras

En el tercer año, se incorporan tres nuevos servicios al portafolio de la agencia de publicidad digital del plan de negocios. Para ello, se contratará a un desarrollador web especializado en diseño web y comercio electrónico. Por tal motivo, es necesario invertir en un ordenador portátil de diseño, así como las licencias de software de diseño y ofimática para el nuevo colaborador (ver Tabla 49). El valor sin IGV corresponde a S/ 11,230 y el valor con IGV a S/ 13,251.

Tabla 49

Inversiones futuras

Inversiones futuras	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Laptop diseño	-	-	6,990	-	-
Calibrador de monitor	-	-	1,300	-	-
Disco duro externo (4TB)			440		
Monitor de alta resolución	-	-	2,500	-	-
Total	-	-	11,230	-	-

Elaboración propia

6.2. Financiamiento

Se refiere a la estructura de financiamiento y condiciones del endeudamiento, así como a la estimación del costo de oportunidad del proyecto y capital promedio ponderado.

6.2.1. Endeudamiento y condiciones

La estructura de financiamiento, está conformada por el capital propio o aporte de los socios, así como el financiamiento de la deuda bancaria (préstamo), que son necesarios para financiar la inversión total del proyecto de la agencia de publicidad digital (ver Tabla 50).

Tabla 50

Estructura de financiamiento

Estructura de financiamiento	Distribución	Total con IGV
Capital propio	75%	175,520
Endeudamiento	25%	59,838
Inversión total Inicial	100%	235,358

Elaboración propia

La decisión para determinar la estructura de financiamiento con capital de los accionistas en 75% y endeudamiento en 25%, se fundamenta en tres razones que muestran cómo el endeudamiento crea valor para la inversión, tales como a) el endeudamiento mejora el rendimiento que obtienen los accionistas por el capital (ROE), b) la deuda implica gastos financieros (intereses) en el Estado de Resultados proyectado, que disminuyen el pago del impuesto a la renta; y c) la tasa de interés que paga la empresa después de impuestos es menor, ya que la empresa se endeuda con una tasa de 22%, pero en la práctica paga 15.51%, es decir que parte del interés de la deuda al banco se paga al Estado de manera indirecta, a través del menor pago de impuesto a la renta, siempre que la empresa obtenga utilidades.

Para la adquisición del endeudamiento, se evaluaron las alternativas de tres bancos, como el Banco Interbank, Pichincha y Crediscotia. Los aspectos considerados en la evaluación fueron la tasa de costo efectiva anual (TCEA), los requisitos para obtener el préstamo, y el tipo de servicio financiero a contratar, entre otros (ver Apéndice 25). Como resultado del análisis de determinó contratar el préstamo bancario en activo fijo del Banco

Pichincha, por un monto de S/ 59,838 y una TCEA de 22%; las condiciones del préstamo se detallan en el Apéndice 26.

6.2.2. Capital y costo de oportunidad

La estructura del capital propio, está conformada por el aporte de dos socios; cada uno de ellos tiene el 50% de las acciones de manera equitativa (ver Tabla 51).

Tabla 51

Estructura del capital propio – aporte de los socios

Estructura del capital propio	Aporte	Participación
Pool Ángel Muñoz Garamendi	87,760	50.0%
Luis Christian Porro Li	87,760	50.0%
Total	175,520	100%

Elaboración propia

Una vez definida la estructura del capital, se estimó el costo de oportunidad del capital (COK); para ello, se aplicó el modelo de valoración de activos financieros (CAPM), donde COKproy = Rf + Bproy * (Rm-Rf) + Rp. Para ello, se calculó el Bproy real en Estados Unidos (USA)considerando que Bproy = (1 + (%D / %E) * (1-Tx)) * βμ. Beta desapalancado Bu de las empresas que invierten en el sector de las agencias de publicidad es 0.97[1]. El Bu se apalanca considerando el porcentaje de deuda %D (26%) y el porcentaje de capital del accionista %E (74%) (ver Tabla 50), así como la tasa de impuesto a la renta de 29.5%; como resultado se obtuvo un Bproy de 1.20.

Después, se obtienen los parámetros de la tasa de rendimiento de mercado de Estados Unidos del periodo 2012-2021 Rm de 16.98%, así como la tasa libre de riesgo Rf de la tasa de rendimiento del bono del tesoro de Estados Unidos promedio del periodo 2012-2021 de 2.59%[2] correspondiente a 10 años; así como la prima de riesgo de mercado Rm-Rf que

[1] Recuperado de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html.
[2] https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html

concierne a la prima de riesgo de mercado de Estados Unidos del periodo 2012-2021 de 14.39%[3]. A partir de lo cual, se estimó el costo de oportunidad nominal en USA ($COKn_{USA} = Rf + \beta proy * (Rm - Rf)$), donde se obtuvo un valor $COKn_{USA}$ de 16.55%. Luego, se estimó el COK real en USA ($COKr_{USA} = (COKn_{USA} – Inflac._{USA})/(1+Inflac._{USA})$, considerando la inflación promedio de Estados Unidos del periodo 2012-2020 de 2.15%[4], donde se obtuvo un $COKr_{USA}$ de 14.10%.

Después, se calculó el costo de oportunidad real de invertir en agencias de publicidad en Perú ($COKr_{PERÜ} = Rf + \beta proy * (Rm - Rf) + Rp + PR$), para lo cual se ajustó el COK r_{USA} con el riesgo país de Perú Rp promedio del periodo 2012-2021 de 166.8 pbs, es decir 1.67%[5] y una prima de riesgo PR por negocio nuevo en la industria de 5%, donde se obtuvo un $COKr_{PERÜ}$ de 20.77%.

6.2.3. Costo de capital promedio ponderado

El costo del capital promedio ponderado tuvo en cuenta el modelo WACC, donde $WACC = COKr_{PERÜ} * (E/V) + i * (D/V) * (1-Tx)$. Se consideró el COK real del proyecto en Perú de 20.77% y la tasa de interés del préstamo i en soles de 22%; como resultado se obtuvo un WACC de 19.43%.

6.3. Presupuestos Base

Corresponden al presupuesto de venta, presupuesto de gastos administrativos, presupuesto de marketing y ventas y presupuesto de gastos financieros.

---

[3] http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histretSP.html
[4] https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/diarias/resultados/PD04709XD/html
[5] https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/mensuales/resultados/PN01129XM/html

6.3.1. Presupuesto de ventas

Se presentan los ingresos de ventas correspondientes a los servicios de la agencia de publicidad digital; se consideran las ventas de seis servicios iniciales de los años 2022 a 2026, como diseño de línea gráfica (20 a 30 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales), diseño gráfico (5 a 10 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales), concepto de campaña digital integral de fechas claves (días festivos), campañas digitales de lanzamiento de producto o marca, continuidad de propuesta integral de gestión de redes (asesoramiento y acompañamiento hasta por dos meses) y asesoramiento integral en gestión de redes (una a tres reuniones). También, se incluyen las ventas de los seis servicios que son incorporados con posterioridad en los años 2024 a 2026, como diseño web, desarrollo web, comercio electrónico, branding, desarrollo de aplicativos móviles e inteligencia artificial (chats, boots, etc) (ver Tabla 52).

Tabla 52

Presupuesto de ventas

Presupuesto de ventas (en soles)	2022	2023	2024	2025	2026
Diseño de línea gráfica	92,400	98,400	118,800	128,400	144,000
Diseño gráfico	17,250	22,500	23,250	24,000	28,500
Concepto de campaña de fechas claves	255,000	290,700	346,800	357,000	418,200
Campañas digitales de lanzamiento	236,000	272,000	320,000	352,000	400,000
Continuidad de gestión de redes	72,250	84,150	85,000	102,000	117,300
Asesoramiento integral en gestión de redes	19,350	22,500	25,200	28,350	31,500
Diseño web	-	-	85,000	102,000	117,300
Desarrollo web	-	-	25,200	28,350	31,500
Comercio electrónico	-	-	15,750	21,000	21,750
Branding	-	-	18,850	22,750	26,650
Desarrollo de aplicativos móviles	-	-	25,800	29,400	33,600
Inteligencia artificial (Chats, boots)	-	-	7,700	8,250	8,250
Total	692,250	790,250	1,097,350	1,203,500	1,378,550
IGV	124,605	142,245	179,024	194,954	223,232
Total Ventas	816,855	932,495	1,173,604	1,278,034	1,463,412

Elaboración propia

6.3.2. Presupuesto de costos de producción

Se conforma por los costos indirectos de fabricación, los cuales incluyen los costos de la mano de obra indirecta (jefe y analistas creativos), así como los gastos diversos necesarios

para la producción de los servicios de publicidad digital (licencias de softwares necesarios para la producción de los servicios de publicidad digital).

Debido a que la naturaleza del negocio es digital, no se incurre en costos de compra de materia prima, materiales o mano de obra directa para la producción de los servicios de publicidad digital (ver Tabla 53).

Tabla 53

Presupuesto de costos de producción

Presupuesto de costos de producción	2022	2023	2024	2025	2026
Sueldos indirectos de fabricación	123,600	123,600	165,600	207,600	249,600
Gratificación	10,300	10,300	13,800	17,300	20,800
CTS	10,300	10,300	13,800	17,300	20,800
Essalud	11,124	11,124	14,904	18,684	22,464
Vacaciones	10,300	10,300	13,800	17,300	20,800
Seguro de Vida Ley	655	655	878	1,100	1,323
Sub total	166,279	166,279	222,782	279,284	335,787
Licencias de software diseño gráfico	7,380	7,380	7,585	7,585	7,585
Licencias de software de monitoreo de redes	5,040	5,040	5,140	5,140	5,140
Licencias de software de marketing en redes sociales	6,240	6,240	6,357	6,357	6,357
Licencias de software de campañas digitales	4,560	4,560	4,700	4,700	4,700
Licencia de software de desarrollo web	-	-	3,360	3,360	3,360
Licencia de software inteligencia artificial	-	-	2,640	2,640	2,640
Sub total	23,220	23,220	29,782	29,782	29,782
Total	189,499	189,499	252,563	309,066	365,569

Elaboración propia

6.3.3. Presupuesto de compras

Por la naturaleza del negocio no existe compra de materiales o mercadería. Por lo tanto, no se presenta el presupuesto de compras (ver Tabla 53).

6.3.4. Presupuesto de costo de ventas

Por la naturaleza del negocio no existe la compra de materia prima, mano de obra directa, materiales o mercadería. Por lo tanto, corresponde al costo de producción (ver Tabla 53).

6.3.5. Presupuesto de gastos administrativos

Considera los gastos de planilla de administración, como pago de sueldos y beneficios de ley (gratificaciones, compensación por tiempo de servicio, etc.); así como los servicios

administrativos (luz, agua, internet etc.); y los gastos diversos, como los costos de asesoría legal, contable, dominio, etc. (ver Tabla 54).

Tabla 54

Presupuesto de gastos administrativos

Presupuesto de gastos administrativos	2022	2023	2024	2025	2026
Sueldos de administración	158,400	158,400	158,400	158,400	158,400
Gratificación	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200
CTS	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200
Essalud	14,256	14,256	14,256	14,256	14,256
Vacaciones	13,200	13,200	13,200	13,200	13,200
Seguro de Vida Ley	840	840	840	840	840
Sub total	213,096	213,096	213,096	213,096	213,096
Luz	2,160	2,160	2,160	2,160	2,160
Agua	840	840	840	840	840
Internet y telefonía fija	1,440	1,440	1,440	1,440	1,440
Mantenimiento red vpn	3,000	3,000	3,000	3,000	3,000
Mantenimiento equipos informáticos	660	660	660	660	660
Mantenimiento de oficina	480	480	480	480	480
Mantenimiento de mobiliario	720	720	720	720	720
Mantenimiento de edificio	4,678	4,678	4,678	4,678	4,678
Limpieza	4,200	4,200	4,200	4,200	4,200
Alquiler	26,441	26,441	26,441	26,441	26,441
Muestrario Pantone Guide	1,677	1,677	1,677	1,677	1,677
Suministros de oficina	612	612	612	612	612
Software ofimático empresarial premium	4,560	4,560	4,638	4,638	4,638
Software de productividad ERP	3,000	3,000	3,047	3,047	3,047
Hosting (alojamiento de página web)	480	480	480	480	480
Dominio de página web	672	672	672	672	672
Dominio email	288	288	288	288	288
Suscripción diarios	420	420	420	420	420
Asesoría legal	2,400	2,400	2,400	2,400	2,400
Asesoría contable	1,800	1,800	1,800	1,800	1,800
Almuerzo día del trabajo	400	400	500	500	500
Almuerzo navidad	400	400	510	510	510
Incentivo de navidad (pavo y canasta)	150	150	350	350	350
Capacitación – Consultora	3,500	5,000	5,500	6,200	12,700
Courier	720	720	720	720	720
Sub total	65,698	67,198	68,233	68,933	75,433
Total	278,793	280,293	281,328	282,028	288,528

Elaboración propia

6.3.6. Presupuesto de marketing y ventas

Considera la planilla de ventas, como pago de sueldos y beneficios de ley (gratificaciones, compensación por tiempo de servicio, etc.). También incorpora los gastos en marketing (ver Tabla 55).

Tabla 55

Presupuesto de marketing y ventas

Presupuesto de marketing y ventas	2022	2023	2024	2025	2026
Sueldos de ventas	51,600	51,600	51,600	51,600	51,600
Gratificación	8,600	8,600	8,600	8,600	8,600
CTS	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300
Essalud	4,644	4,644	4,644	4,644	4,644
Vacaciones	4,300	4,300	4,300	4,300	4,300
Seguro de Vida Ley	273	273	273	273	273
Sub total	73,717	73,717	73,717	73,717	73,717
Presupuesto de Marketing					
Eventos	5,325	10,200	7,525	4,875	0
Revista digital	12,900	12,900	12,900	12,900	12,900
Merchandising clientes	2,200	2,200	2,200	2,200	2,200
Publicidad redes sociales	8,960	8,960	8,960	8,960	8,960
Anuncios on line (banners, ventanas, etc.)	4,560	4,560	4,560	4,560	4,560
Sub total	33,945	38,820	36,145	33,495	28,620
Total	107,662	112,537	109,862	107,212	102,337

Elaboración propia

6.3.7. Presupuesto de gastos financieros

El detalle del presupuesto de gastos financieros se presenta en la Tabla 56. Considera los intereses y la amortización de la deuda. Las condiciones del préstamo se describen en el Apéndice 26, la estimación de los intereses y amortizaciones del cronograma de pagos se presentan en el Apéndice 27.

Tabla 56

Presupuesto de gastos financieros

Presupuesto de gastos financieros	2022	2023	2024	2025	2026
Interés	10,568	7,018	2,688	-	-
Amortización	16,136	19,686	24,016	-	-
Total	26,704	26,704	26,704	-	-

Elaboración propia

6.4. Presupuestos de Resultados

Los presupuestos de resultados corresponden a la presentación del estado de ganancias y pérdidas, el balance proyectado y el flujo de caja proyectado.

6.4.1. Estado de Resultados del proyectado

Considera los ingresos de las ventas, el costo de ventas, los gastos administrativos, los gastos de ventas, la depreciación, amortización, gastos financieros de los intereses de la

deuda bancaria y el pago de impuesto a la renta (ver Tabla 57). La estimación de la depreciación y amortización se presenta en el Apéndice 28 y Apéndice 29, respectivamente.

Tabla 57

Estado de resultados proyectado

Estado de Resultados	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	692,250	790,250	994,580	1,083,080	1,240,180
Costo de ventas	189,499	189,499	252,563	309,066	365,569
Utilidad Bruta	502,751	600,751	742,017	774,014	874,611
Gastos de administración	278,793	280,293	281,328	282,028	288,528
Gastos de ventas	107,662	112,537	109,862	107,212	102,337
Depreciación	12,264	12,264	14,810	14,810	4,518
Amortización	4,496	4,496	4,496	4,496	4,496
Utilidad operativa	99,536	191,161	331,520	365,468	474,733
Intereses	10,568	7,018	2,688	-	-
Utilidad antes de impuesto a la renta	88,968	184,143	328,833	365,468	474,733
Impuesto a la renta	26,246	54,322	97,006	107,813	140,046
Utilidad neta	62,722	129,821	231,827	257,655	334,687

Elaboración propia

6.4.2. Estado de Situación Financiera

Presenta los importes contables por los activos corrientes y no corrientes, el valor del pasivo y patrimonio de la empresa.

Tabla 58

Estado de Situación Financiera proyectado

Balance proyectado	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Caja y bancos	137,151	165,965	270,870	476,121	744,963	1,095,453
Cuentas por cobrar	-	38,893	45,921	58,798	81,426	109,570
Crédito tributario	13,564	-	-	-	-	-
Total activo corriente	150,716	204,858	316,791	534,919	826,389	1,205,023
Activo fijo tangible	60,880	60,880	60,880	72,503	72,503	72,503
(Depreciación acumulada)	-	12,263	24,527	39,426	54,325	58,932
Activo fijo intangible	22,478	22,478	22,478	22,478	22,478	22,478
(Amortización acumulada)	-	4,496	8,991	13,487	17,982	22,478
Total activo no corriente	83,358	66,598	49,839	42,068	22,673	13,571
Total de activos	234,073	271,456	366,631	576,987	849,063	1,218,594
Obligaciones financieras	16,136	19,685	24,016	-	-	-
Total pasivo corriente	16,136	19,685	24,016	-	-	-
Obligaciones financieras	43,702	24,016	-	-	-	-
Total pasivo no corriente	43,702	24,016	-	-	-	-
Total de pasivo	59,837	43,702	24,016	-	-	-
Capital social	174,236	174,236	174,236	174,236	174,236	174,236
Resultados acumulados	-	53,519	168,378	402,751	674,827	1,044,358
Total patrimonio	174,236	227,755	342,614	576,987	849,063	1,218,594
Total Pasivo-Patrimonio	234,073	271,456	366,631	576,987	849,063	1,218,594

Elaboración propia

Los pagos de los servicios se realizan al contado y las ventas se cobran 60% al contado y 40% a 30 días. El detalle del estado de situación financiera se presenta en la Tabla 58. La estimación de la depreciación acumulada y amortización acumulada se presenta en el Apéndice 28 y Apéndice 29, respectivamente.

6.4.3. Flujo de caja proyectado

El detalle del flujo de caja proyectado se presenta en la Tabla 59.

Tabla 59

Flujo de caja proyectado

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ventas	-	777,962	927,020	1,163,084	1,259,481	1,441,371
Valor residual	-					247,364
Total Ingresos	-	777,962	927,020	1,163,084	1,259,481	1,441,371
Activo Fijo	71,838	-	-	13,715	-	-
Activo Intangible	25,084	-	-	-	-	-
Capital de Trabajo	138,435	-	-	-	-	-
Gastos de administración	-	290,619	292,389	293,610	294,436	302,106
Gastos de ventas	-	113,773	119,525	116,369	113,242	107,489
Gastos de fabricación	-	193,679	193,679	257,924	314,427	370,929
Débito fiscal	-	88,925	118,982	152,854	171,157	199,142
Pago de impuesto a la renta	-	29,363	56,393	97,799	107,813	140,046
Total egresos	235,358	716,358	780,967	931,807	1,001,074	1,119,713
Flujo de caja económico	-235,358	61,604	146,053	231,277	258,407	321,658
Deuda	59,837	-	-	-	-	-
Amortización	-	16,136	19,686	24,016	-	-
Interés	-	10,568	7,018	2,688	-	-
Escudo fiscal	-	3,118	2,070	793	-	-
Flujo de caja de financiamiento	59,838	-23,586	-24,634	-25,911	-	-
Flujo de caja financiero	-175,520	38,017	121,419	205,365	258,407	321,658

Elaboración propia

6.5. Evaluación Financiera

La evaluación financiera corresponde al análisis de la tasa interna de retorno, valor actual neto y rentabilidad financiera para determinar la viabilidad financiera del proyecto.

6.5.1. TIR

Indica la tasa de rentabilidad promedio anual de retorno, generada por invertir en el proyecto (Lira. 2013). Considerando un COK de 19.43% y un WACC de 19.43% se obtuvo

una TIRE de 56.80% y una TIRF de 64.68%. Por lo cual, se considera que invertir en el proyecto de la agencia de publicidad digital es rentable en el mercado peruano.

6.5.2. VAN

Indica el valor presente de los flujos efectivos netos (diferencia entre egresos e ingresos); partiendo de una tasa de descuento, que estima la rentabilidad mínima exigida para recuperar la inversión, cubrir costos y obtener ganancias (Mete, 2014). El valor actual neto económico (VANE) es S/ 293,806 y el valor actual neto financiero (VANF) es S/ 321,390; ambos valores son superiores a cero; por lo cual, la inversión es rentable.

6.5.3. ROE

La rentabilidad sobre el patrimonio o rentabilidad financiera (ROE) es superior al 23%. La estimación del ROE considera la utilidad neta y el patrimonio; el detalle del ROE se presenta en la Tabla 60.

Tabla 60

Rentabilidad sobre el patrimonio ROE

ROE	2022	2023	2024	2025	2026
Utilidad Neta	62,722	129,821	231,827	257,655	334,687
Patrimonio	238,242	368,063	599,890	857,545	1,192,231
ROE	26%	35%	39%	30%	28%

Elaboración propia

6.5.4. Ratios

Se analizaron ratios de rentabilidad, como el margen bruto, margen operativo, margen neto, y rentabilidad sobre activos ROA; el detalle se presenta en la Tabla 61.

Tabla 61

Ratios de rentabilidad

Ratios de rentabilidad	2022	2023	2024	2025	2026
Margen bruto	73%	76%	75%	71%	71%
Margen operativo	14%	24%	33%	34%	38%
Margen neto	9%	16%	23%	24%	27%
Rentabilidad sobre activos ROA	22%	33%	39%	30%	28%

Elaboración propia

El análisis beneficio costo económico (B/CE) de la inversión del proyecto de la agencia de publicidad digital muestra un valor de S/ 2.25; por cada sol invertido se recupera S/ 2.25. El análisis beneficio costo financiero (BC/F) de la inversión del proyecto, muestra un valor de S/ 2.83; es decir, que al tomar el financiamiento por cada sol invertido se recupera S/ 2.83 (ver Tabla 62).

Tabla 62

Ratio beneficio costo

Ratio beneficio costo económico	
Valor actual económico	529,164
Inversión	235,358
B/CE económico	2.25
Ratio beneficio costo financiero	
Valor actual financiero	496,909
Inversión	175,520
B/CF financiero	2.83

Elaboración propia

El análisis del indicador del periodo de recuperación de la inversión, muestra que la inversión se recupera a valor descontado en un periodo de 2.1 años. Por lo cual, la inversión se recupera antes de finalizar el ciclo de vida del proyecto de cinco años (ver Tabla 63).

Tabla 63

Periodo de recuperación de la inversión

Periodo de recuperación	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Flujo financiero	-175,520	38,017	121,419	205,365	258,407	321,658
Flujo financiero descontado	-175,520	31,832	121,419	205,365	258,407	321,658
Flujo acumulado	-175,520	-143,687	-22,268	183,097	441,504	763,162
Último año acumulado negativo	2					
Último flujo acumulado negativo	22,268					
Flujo no acumulado del siguiente	205,365					
Periodo de recupero de la inversión descontado	2.1	años				

Elaboración propia

6.6. Análisis de Riesgo

Considera el análisis del punto de equilibrio, análisis de sensibilidad y escenarios.

6.6.1. Análisis de punto de equilibrio

El punto de equilibrio se estimó en 293 unidades y S/ 602,767 para el primer año (Tabla 64). El detalle del punto de equilibrio para los siguientes años se presenta en el Apéndice 30).

Tabla 64

Análisis de punto de equilibrio en soles

	Mezcla de servicios						Total
	Serv. 1	Serv. 2	Serv. 3	Serv. 4	Serv. 5	Serv. 6	Total
Mix	22.8%	6.8%	14.8%	17.5%	25.2%	12.8%	100%
Ventas en unidades	77	23	50	59	85	43	337
Costo variable unitario	S/ 69	S/ 69	S/ 69	S/ 69	S/ 69	S/ 69	S/ 69
Precio unitario y promedio	S/ 1,200	S/ 750	S/ 5,100	S/ 4,000	S/ 850	S/ 450	S/ 2,054
Ventas en soles	S/ 92,400	S/ 17,250	S/ 255,000	S/ 236,000	S/ 72,250	S/ 19,350	S/ 692,250
Costo variable	S/ 5,305	S/ 1,585	S/ 3,445	S/ 4,065	S/ 5,857	S/ 2,963	S/ 23,220
Margen de contribución	S/ 87,095	S/ 15,665	S/ 251,555	S/ 231,935	S/ 66,393	S/ 16,387	S/ 669,030
Margen de contribución unitario	S/ 1,131	S/ 681	S/ 5,031	S/ 3,931	S/ 781	S/ 381	S/ 1,985
Costos Fijos	77	23	50	59	85	43	337
P. equilibrio en unidades	S/ 69	S/ 69	S/ 69	S/ 69	S/ 69	S/ 69	S/ 69
P. equilibrio en soles	S/ 1,200	S/ 750	S/ 5,100	S/ 4,000	S/ 850	S/ 450	S/ 2,054

Elaboración propia

6.6.2. Análisis de sensibilidad

Se realizó el análisis de sensibilidad unidimensional con variación en el precio, tanto positiva como negativa, para observar el efecto sobre la tasa interna de retorno (TIR), valor actual neto (VAN), beneficio costo (B/C) y periodo de recupero descontado (PR); donde se apreció que frente a la reducción del 15% del ticket promedio del precio de venta, la TIR es favorable (44.99%) y superior al COK, el VAN es positivo (S/ 218,795), el B/C recupera S/2.25 por sol invertido. Además, a pesar de que el periodo de recuperación se incrementa a 2.6 años, sigue siendo menor al plazo de la duración del proyecto de cinco años; por lo cual, la inversión es atractiva para el inversionista (ver Tabla 65).

Tabla 65

Análisis de sensibilidad unidimensional con variación en el precio

	Variación en Precio	TIR	VAN	B/C	PR
-15%	1,746	44.99%	218,795	2.25	2.61
-10%	1,849	50.80%	252,994	2.44	2.44
-5%	1,951	57.33%	287,192	2.64	2.27
0%	2,054	64.68%	321,390	2.83	2.11
5%	2,157	72.96%	355,588	3.03	2.06
10%	2,260	82.28%	389,786	3.22	2.22
15%	2,362	92.72%	423,984	3.42	2.39

Elaboración propia

Asimismo, se efectuó el análisis de sensibilidad unidimensional con variación en capital de trabajo para observar el efecto sobre la tasa interna de retorno (TIR), valor actual neto (VAN), beneficio costo (B/C) y periodo de recupero (PR); donde se observó que frente a la reducción del 10% del capital de trabajo, la TIR es favorable (69.32%) y superior al COK, el VAN es positivo (S/ 335,233), el B/C recupera S/3.07 por sol invertido. Además, el periodo de recuperación se reduce a 2.0 años, sigue siendo menor al plazo de la duración del proyecto de cinco años; por lo cual, la inversión es rentable para el inversionista (ver Tabla 66).

Tabla 66

Análisis de sensibilidad unidimensional con variación en el capital de trabajo

	Variación en Capital de Trabajo	TIR	VAN	B/C	PR
-15%	117,670	71.86%	342,155	3.21	2.01
-10%	124,592	69.32%	335,233	3.07	2.04
-5%	131,513	66.93%	328,311	2.95	2.07
0%	138,435	64.68%	321,390	2.83	2.11
5%	145,357	62.57%	314,468	2.72	2.14
10%	152,279	60.58%	307,546	2.62	2.18
15%	159,200	58.69%	300,624	2.53	2.21

Elaboración propia

De igual modo, se efectuó el análisis de sensibilidad unidimensional con variación en deuda para observar el efecto sobre la tasa interna de retorno (TIR), valor actual neto (VAN), beneficio costo (B/C) y periodo de recupero (PR); donde se observó que frente a la reducción del 10% de la deuda, la TIR es favorable (62.85%) y superior al COK, el VAN es positivo (S/ 315,406), el B/C recupera S/2.74 por sol invertido. Además, el periodo de recuperación se

incrementa a 2.1 años, sigue siendo menor al plazo de la duración del proyecto de cinco años; por lo cual, la inversión es rentable para el inversionista (Tabla 67).

Tabla 67

Análisis de sensibilidad unidimensional con variación en deuda

	Variación en Deuda	TIR	VAN	B/C	PR
-15%	50,862	61.97%	312,414	2.69	2.15
-10%	53,854	62.85%	315,406	2.74	2.14
-5%	56,846	63.76%	318,398	2.78	2.12
0%	59,838	64.68%	321,390	2.83	2.11
5%	62,830	65.64%	324,382	2.88	2.09
10%	65,822	66.62%	327,373	2.93	2.08
15%	68,813	67.62%	330,365	2.98	2.06

Elaboración propia

6.6.3. Análisis de escenarios

Se desarrollaron los escenarios, optimista, pesimista y actual con variaciones en la deuda, el precio, activo fijo, activo intangible y capital de trabajo para evaluar el desempeño de la TIR, VAN, B/C y periodo de recuperación. El análisis de escenarios se realizó por medio de la herramienta de análisis de escenarios y se presenta en la Tabla 68.

Tabla 68

Análisis de escenarios

Variables	Escenarios		
	Pesimista	Actual	Optimista
Celdas cambiantes:			
Precio	1,950	2,054	2,150
Activo Fijo	73,000	71,838	69,000
Activo Intangible	28,000	25,084	23,000
Capital de Trabajo	140,000	138,435	136,000
Deuda	50,000	59,838	61,000
Celdas de resultado:			
TIR	53.35%	64.68%	75.64%
VAN	271,230	321,390	361,823
B/C	2.42	2.83	3.17
PR	2.4	2.1	2.1

Elaboración propia

Considerando un escenario pesimista, donde ocurre una reducción en el precio, obtención de un menor préstamo, necesidad de invertir en mayor activo fijo e intangible y

requerimiento de capital de trabajo; se observa que la inversión es rentable para el inversionista, porque el VAN es positivo, la TIR es superior al COK, el B/C por sol invertido es superior a S/ 2 y el periodo de recuperación es inferior a cinco años.

Por otro lado, en un escenario optimista, donde se incrementa el precio y se invierte en menor activo y capital de trabajo; el VAN, TIR, B/C y PR son rentables para el inversionista, porque el VAN es positivo, la TIR es superior al COK, el B/C por sol invertido es superior a S/ 2 y el periodo de recuperación es inferior a cinco años.

Conclusiones

A partir del análisis de los resultados, se determinó que la propuesta del plan de negocios para una agencia de publicidad digital dirigida a las pequeñas empresas de Lima Metropolitana tiene viabilidad técnica, comercial, económica y financiera en el periodo 2022-2026.

La oportunidad de negocio se identifica en el sector de las agencias de publicidad digital, al conocer que la inversión en este medio en el mercado peruano tuvo un crecimiento promedio de 16% en los últimos cinco años (CPI, 2021a). La idea de negocio de dirigir el servicio de publicidad digital a la pequeña empresa, se fundamenta en el traslado de las ventas de éstas, del canal tradicional al medio digital de las redes sociales y marketplace en 2020 (CAPECE, 2021); así como en el uso de publicidad en redes sociales de dos tercios de estas empresas, por los cambios en la conducta de compra debido al Covid (INEI, 2020).

A partir del análisis de la industria, se apreció que en Lima Metropolitana se ubican el 69% (6,810) de las agencias de publicidad del mercado peruano (Ministerio de la Producción, 2021). El 13% de agencias brindan servicios de publicidad digital (n=66) (MD Group, 2020). Las principales agencias atienden la demanda de las grandes y medianas empresas (Mercado Negro, 2020c). Las tres principales agencias de publicidad digital dirigida a la mediana y pequeña, son Agencia MK, Data Trust y Jota Creativa (Mercado Negro, 2020b).

El resultado del estudio de mercado reveló que el 79.9% de las pequeñas empresas contratan el servicio de publicidad digital en agencias de publicidad digital; el cual es adquirido para incrementar la captación de clientes, fomentar la repetición de compra, e incrementar las ventas. La intención de compra de la idea de negocio de los servicios iniciales de publicidad digital de creación de contenido especializado en moda es 61.68%. El mercado objetivo para el primer año corresponde a 32 pequeñas empresas (1.4% del mercado potencial).

A través del plan de marketing se determinó la estrategia de especialización del servicio, para resaltar los atributos del servicio, como el contenido especializado, innovador, y diferenciado en moda. Así como se destacan los beneficios, como la conversión del dinero invertido en el resultado en ventas, mayor captación y retención de clientes. También, se determinó la estrategia de penetración de precio, porque al ofrecer un menor precio que la competencia, es posible lograr una expansión más rápida de las ventas.

Por medio del plan de operaciones se proponen dos procesos estratégicos (planificación estratégica y calidad); cinco procesos creativos (interpretación, mindscribing, heurística, adaptación y ejecución); y tres procesos de soporte (creativo, comercial y administración y finanzas). El resultado de la evaluación de localización óptima, evidenció la conveniencia de ubicar la agencia de publicidad en el distrito de Miraflores.

En el plan de gerencia y organización se determinaron las características de la cultura organizacional. Se elaboró el organigrama con una estructura de cuatro niveles de jerarquía (gerencia, jefaturas, analistas y asistente); así como cuatro departamentos de trabajo (gerencia, administración y finanzas, creativo, y comercial).

Del análisis proyecciones financieras para el periodo 2022 a 2026, se concluye que el proyecto de inversión en la agencia de publicidad digital es rentable, porque se obtuvo un VANE de S/ 293,806 y con el financiamiento un VANF de S/ 321,390. De igual modo, se observó como resultado una TIRE de 56.80% superior al COK de 20.77%, y a través del financiamiento se apreció una TIRF de 64.68% superior al WACC de 19.43%; un beneficio costo de S/ 2.83 por sol invertido, así como un periodo de recuperación descontado de la inversión de 2.1 años, que es menor al plazo de duración del proyecto de cinco años.

Recomendaciones

Se recomienda implementar el proyecto de servicio de publicidad digital mediante una agencia de publicidad digital en el horizonte temporal de evaluación de cinco años, ya que se ha demostrado que es rentable para el inversionista.

Se recomienda incorporar personal calificado a medida que se realice la incorporación de nuevas líneas de servicios, para no saturar al personal que se ocupa de la generación de contenido creativo.

Se recomienda seguir un enfoque de calidad total de los procesos, con el fin de garantizar la fluidez de las operaciones de la agencia de publicidad con eficiencia. Asimismo, se recomienda implementar el plan de negocio con una visión enfocada en las necesidades o dolores de los clientes; con el propósito de resolver sus problemas y ser un socio aliado que impulsa el logro de resultados y acompaña el crecimiento de los clientes.

Por último, se recomienda entablar una relación transparente con el cliente, que permita exponer el concepto de su producto; con el objetivo de aportar la mejor solución de publicidad que destaque las especificaciones y beneficios de los productos de la pequeña empresa del sector de la moda.

Referencias

Al Badi, K. (2018). The Impact of Marketing Mix on the Competitive Advantage of the SME Sector in the Al Buraimi Governorate in Oman. SAGE, 8(3), 1-10. doi:10.1177/2158244018800838

Asociación de Agencias de Medio [AAM]. (26 de febrero de 2021). AAM: Inversión publicitaria en Perú crecería 10% en el 2021. Recuperado de https://revistaganamas.com.pe/aam-inversion-publicitaria-en-peru-creceria-10-en-el-2021/

Baca, G. (2016). *Evaluación de Proyectos*. (8a ed.). México, D.F.: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores.

Baca, G., Cruz, M., Cristóbal, M., Baca, G., Gutiérrez, J., Pacheco, A., Rivera, A., Rivera, I. y Obregón, M. (2014). *Introducción a la ingeniería industrial*. (2a ed.). México, D.F.: Grupo Editorial Patria.

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2011). Glosario de Términos Económicos. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Glosario/Glosario-BCRP.pdf

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020a). Memoria 2019. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2019.html

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020b). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2020-2021: septiembre de 2020. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2020/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2020.pdf

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2020c). Revista Moneda. [junio de 2020]. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-182/moneda-182.pdf

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2021). Nota Semanal N° 31. Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Nota-Semanal/2021/ns-31-2021.pdf

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2016). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018: diciembre de 2016. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2016.pdf

Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). (2018). Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2018-2020: diciembre de 2018. Lima: Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2018/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2018.pdf

Barney, J. (2002). *Gainining and Sustaining Competitive Advantage*. (2nd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Barney, J., Hesterly y William, S. (2006). Strategic Management and Competitive Advantage: concepts and cases. (1st ed). New York: Pearson Education.

BBVA Research. (2020). Digitalización: ¿Qué se ha hecho en Perú y cuáles son los retos a futuro? Recuperado de https://www.bbva.com/es/pe/digitalizacion-que-se-ha-hecho-en-peru-y-cuales-son-los-retos-a-futuro/

Blank, S. (2013). Why the Lean Start-Up Changes Everything. *Harvard Business Review*, (5), 9-12 .

Bohlander, G., Snell, S. y Morris, S. (2018). Administración de Recursos Humanos (17a ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores.

Bowen, S. (2018). Mission and Vision. *The International Encyclopedia of Strategic Communication*, 1-9. doi:10.1002/9781119010722.iesc0111

Cady, S, Wheeler, J., DeWolf, J. y Brodke, M. (2011). Mission, vision, and values: What do they say? *Organization Development*, *29*(1), 63-78. Recuperado de https://www.semanticscholar.org/paper/Mission%2C-Vision%2C-and-Values%3A-What-Do-They-Say-Cady-Wheeler/fa0ece70bb57b3dff6304d8fd271089b4c236368

Cámara Peruana de Comercio Electrónico (CAPECE). (2021). Reporte oficial de la industria E-commerce en Perú. Recuperado de https://www.capece.org.pe/wp-content/uploads/2021/03/Observatorio-E-commerce-Peru-2020-2021.pdf

Chaffey, D. y Ellis-Chadwick, F. (2019). (7th ed.). Loughborough: Pearson

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI). (25 de febrero del 2020a). Inversión publicitaria en el Perú ascendió a US$ 583 millones en 2019: La televisión lidera como canal favorito, pero el Internet crece cada vez más. (Agencia Peruana de Noticias Andina). Recuperado de https://andina.pe/agencia/noticia-inversion-publicitaria-el-peru-ascendio-a-583-millones-2019-786214.aspx

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI). (2020b). Market Report N°1. Recuperado de https://iabperu.com/wp-content/uploads/2020/02/MR_INVERSIONPUBLICITARIA2019_N001_2020.pdf

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI). (2021a). Evolución de la inversión publicitaria en los medios de comunicación y plataformas digitales. Recuperado de https://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/CPI%20Inversi%C3%B3n%20publicitaria%202021.pdf

Compañía Peruana de Estudios de Mercados y Opinión Pública (CPI). (2021b). Evolución de las inversiones publicitarias en los medios de comunicación. [Febrero, 2021]. Recuperado de http://cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_inversion_publicitaria_2021_1.pdf

Cuervo, S. (2020). Oportunidades y desafíos del e-commerce en el Perú. Recuperado de https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2020/08/18/oportunidades-y-desafios-del-e-commerce-en-el-peru/

Daft, R. (2019). *Teoría y Diseño Organizacional*. (12a ed.). México, D.F.: Cengage Learning Editores.

Datum. (2020). Comportamiento online ante coyuntura Covid-19. Recuperado de https://www.datum.com.pe/new_web_files/files/pdf/2020%20Comportamiento%20online%20ante%20coyuntura%20Covid-19.pdf

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14a ed.). México: Pearson Educación.

David, F. y David, F. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. (15a ed.). México: Pearson

Decreto Supremo N° 001-96-TR. (1996). Reglamento del Texto Único Ordenado de la Ley de Fomento del Empleo. Lima: Poder ejecutivo. Recuperado de https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0011/10-reglamento-del-texto-unico-ordenado-del-decreto-legislativo-728-ley-de-fomento-del-empleo-1.pdf

Decreto Supremo N° 003-97-TR. (1997). Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral. El Peruano. En Lima. Recuperado de

http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con4_uibd.nsf/BE35EA4B0DF56C0A05257E2200538D4C/$FILE/1_DECRETO_SUPREMO_003_27_03_1997.pdf

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3a ed.). México D.F.: Editorial Pearson Educación.

El Peruano. (25 de agosto de 2021). Cuestión de confianza: ¿En qué consiste y cuáles son los escenarios que enfrenta el gabinete Bellido? Recuperado de https://elperuano.pe/noticia/127632-cuestion-de-confianza-en-que-consiste-y-cuales-son-los-escenarios-que-enfrenta-el-gabinete-bellido

Estadística mipyme. (Ministerio de la Producción, 2021). Recuperado de https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oee/estadisticas-mipyme

Freeman, E. (2020). La gestión empresarial basada en los stakeholders y la reputación. Recuperado de https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-gestion-empresarial-basada-en-los-stakeholders-y-la-reputacion/

González, A., Alba, F. y Ordieres, J. (2014). *Ingeniería de Proyectos*. (1a ed.). Madrid: Dextra Editorial.

Griffin, W. (2008). From Performance To Mastery: Developmental Models of the Creative Process. *Journal of Advertising*, *37*(4), 95-108. doi:10.2753/joa0091-3367370408

Growth from Knowledge (GFK). (2019). Inversión Publicitaria Digital 2018: Reporte preparado para el IAB Perú -Interactive Advertising Bureau Perú. Recuperado de https://iabperu.com/wp-content/uploads/2019/08/Reporte-de-Inversi%C3%B3n-Publicitaria-Digital-IAB-2018-Informe-Definitivo.pdf

Guerra-García, G. (2020). ¿Cómo crear el plan de marketing ideal para una pequeña empresa?. Recuperado de

https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2021/09/30/como-crear-el-plan-de-marketing-ideal-para-una-pequena-empresa/

Gutiérrez, H. (2020). *Calidad y Productividad*. (5a ed.). México, D.F.: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores.

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. (6a ed.). México: McGraw-Hill.

Hult, G., Ketchen, D. (2017). Disruptive marketing strategy. AMS Rev, 7(1-2), 20–25. https://doi.org/10.1007/s13162-017-0097-4

ID Comms. (02 de abril del 2020). Las agencias de publicidad se consideran preparadas para la era de la presentación digital. (ReasonsWhy). Recuperado de https://www.reasonwhy.es/actualidad/situacion-internacional-agencias-publicidad-estudio-coronvirus

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2020). Perú: Tecnologías de Información y Comunicación en las Empresas, 2017. Encuesta Económica Anual de 2018. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1719/libro.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2022). Encuesta mensual del sector servicios N° 12. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/boletin_servicios_13.pdf

Interactive Adversiting Bureau (IAB). (09 de enero del 2018). Las Pymes invierten cada vez más dinero en publicidad online. (PuroMarketing). Recuperado de https://www.puromarketing.com/25/29708/pymes-invirtien-cada-vez-mas-dinero-publicidad-online.html

IPSOS. (24 de Agosto de 2020). Los cambios y proyecciones del dinámico e-commerce. [Diario El Comercio]. Recuperado de https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2020-08/los_cambios_y_proyecciones_del_dinamico_e-commerce_v1.pdf

Interactive Advertising Bureau Perú [IABP]. (22 de enero de 2021). Inversión en publicidad digital aumentó 6% en el 2020. [Andina Agencia Peruana de Noticias]. Recuperado de https://andina.pe/agencia/noticia-inversion-publicidad-digital-aumento-6-el-2020-830894.aspx

Kalogiannidis, S. (2021). The Effects of Total Quality Management Practices and Marketing on Performance of SMEs. A Case of Selected Manufacturing Industries, *Greece. Business Management and Strategy*, 12(1), 47-62. https://doi.org/10.5296/bms.v12i1.17995

Kantar Ibope Media. (2021). El incremento de la inversión en publicidad digital destacó el 2020 en Perú. [Brief]. Recuperado de https://brief.pe/marketing/el-incremento-de-la-inversion-en-publicidad-digital-destaco-el-2020-en-peru/

Knoll, J. (2015). Advertising in social media: a review of empirical evidence. International *Journal of Advertising*, *35*(2), 266–300. doi:10.1080/02650487.2015.1021898

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). *Marketing*. (14a ed.). México D.F.: Editorial Pearson Educación.

Kotler, P. y Keller, K. (2016). Marketing Management. (15th ed.). Kendallville: Pearson Education.

Ley N° 26887. (1997). Ley General de Sociedades. El Peruano. En Lima. Recuperado de https://diariooficial.elperuano.pe/pdf/0004/2-ley-general-de-sociedades-1.pdf

Lira, P. (2013). Evaluación de proyectos de inversión: herramientas financieras para analizar la creación de valor. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).

Lind, D., Marchal, W. y Wathen, S. (2012). *Estadística Aplicada a los Negocios y la Economía*. (12a ed.). México, D.F.: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores.

Lovelock, C. y Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios. Personal, tecnología y estrategia*. (7a ed.). México D.F: Pearson Educación de México.

Macroconsult. (2021a). Análisis político: Un gabinete radical. [Análisis político por 50+1, Agosto 2021].

Macroconsult. (2021b). Reporte diario del 27 de agosto de 2021.

Malhotra N. (2016). *Investigación de mercados. Conceptos esenciales*. (1a ed.). México D.F: Pearson Educación.

Martel, V. (2019). Diseño de una red de comunicación VPN sobre internet para un Distribuidor Autorizado de Claro basado en el RFC 2764 (Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima, Perú). Recuperado de https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625693/Martel_Vv.pdf?sequence=1&isAllowed=y

McDaniel, C. y Gates, R. (2020). *Marketing Research*. (12th ed.) New York: John Wiley & Sons.

MD Group. (2020). Guía del Marketing 2019. Recuperado de http://dp.hpublication.com/publication/7724ce22/mobile/

Meléndez, C. (2020). Crisis política en Perú V: elecciones en tiempos de política post-partidaria. [CIPER]. Recuperado de https://www.ciperchile.cl/2020/11/20/crisis-politica-en-peru-v-elecciones-en-tiempos-de-politica-post-partidaria/

Mercado Negro. (20 de junio de 2019). WINA 2019: Webtilia gana dos platas en el festival. Recuperado de https://www.mercadonegro.pe/marketing/wina-2019-webtilia-gana-dos-platas-en-el-festival/

Mercado Negro. (26 de mayo de 2020a). Agencias digitales en Perú: cuál es su función y dónde encontrarlas. Recuperado de https://www.mercadonegro.pe/medios/digital/agencias-digitales-en-peru-cual-es-su-funcion-y-donde-encontrarlas/

Mercado Negro. (17 de noviembre de 2020b). TOP 10: Agencias de marketing digital en Perú con mejor posicionamiento SEO. Recuperado de https://mercadonegro.directory/agencias-de-marketing-digital-en-peru-con-posicionamiento-seo/

Mercado Negro. (17 de noviembre 2020c). Top 10: Agencias de publicidad con mayor trayectoria en Perú. Recuperado de https://mercadonegro.directory/top-10-agencias-de-publicidad-con-mayor-trayectoria-en-peru/

Mercado Negro. (13 de mayo de 2021). Call Digital: Expertos hablan sobre el valor de las búsquedas de Google para las marcas. Recuperado de https://www.mercadonegro.pe/mercado-negro-tv/call-digital-expertos-hablan-sobre-el-valor-de-las-busquedas-de-google-para-las-marcas/

Mercado Negro. (2021). Directorio de empresas de publicidad. Recuperado de https://mercadonegro.directory/categoria/marketing/

Mete, M. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Fides Et Ratio*, 7, 67-85. Recuperado de http://www.scielo.org.bo/pdf/rfer/v7n7/v7n7_a06.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas. (2020). Marco macroeconómico multianual 2021-2024 aprobado. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwjSpNGwpd_sAhVjvlkKHQ_GD90QFjAAegQIARAC&url=https%3A%2F%2F

www.mef.gob.pe%2Fpol_econ%2Fmarco_macro%2FMMM_2021_2024.pdf&usg=AOvVaw00ooe39UvADTDENVQY_nyA

Ministerio de Economía y Finanzas. (2021). Marco macroeconómico multianual 2022-2025 aprobado. Lima: Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2140917/MMM2022_2025.pdf.pdf

Ministerio de la Producción (2021). Directorio de empresas mipyme 2021. Recuperado de https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-directorio/directorio-mipyme

Ministerio del Ambiente. (2020). Agenda Nacional de Acción Ambiental al 2021: Agenda Ambiental al Bicentenario. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/wp-content/uploads/2019/01/ANAA-al-2021-Propuesta-28.12.18-consulta-p%C3%BAblica.pdf

Nobles, T., Mattison, B., y Matsumura, E. (2016). Contabilidad de Horngren. Bogotá: Pearson Educación.

Perú2021. (9 de abril de 2021). PERÚ 2021 lanza 1er Mapa Interactivo de Iniciativas Sostenibles. [Stakeholders]. Recuperado https://stakeholders.com.pe/noticias-sh/peru-2021-lanza-1er-mapa-interactivo-de-iniciativas-sostenibles/

Pope, J. (2002). *Investigación de Mercados: Guía Maestra para el Profesional*. (2a ed.). Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Puspaningrum, A. (2020). Market Orientation, Competitive Advantage and Marketing Performance of Small Medium Enterprises (SMEs). *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura*, *23*(1), doi:10.14414/jebav.v23i1.1847

Ríos, G. (2020). Agencias de Marketing Digital y Publicidad Posicionadas en Perú 2020. Recuperado de https://mott.pe/noticias/agencias-de-marketing-digital-y-publicidad-posicionadas-en-peru-2020/

Sapag, N., Sapag, R. y Sapag, J. (2014). Preparación y evaluación de proyectos. (6a ed.). México, D.F.: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores.

Singh, M. (2012). Marketing Mix of 4P'S for Competitive Advantage. *IOSR Journal of Business and Management*, *3*(6), 40-45.

Singh, J., Singh, H., y Deep, I. (2018). SMED for quick change over in manufacturing industry – a case study. *Benchmarking: An International Journal*, *25*(7), 2065-2088. doi:10.1108/bij-05-2017-0122

Solano, J., Marroquín, A., Negrón, A. y Solano, S. (2019). Plan de marketing para la empresa Gen Digital Perú – 2019.

Statista. (2021a). Distribution of digital advertising revenue in Peru in 2020, by format. https://www.statista.com/statistics/455005/online-ad-revenue-share-peru-format/

Statista. (2021b). Gasto en publicidad en Perú de 2016 a 2020. Recuperado de https://es.statista.com/estadisticas/1224715/gasto-publicitario-peru/

Stelios, A. (2020). Understanding your buyer persona. En A. Heinze, G. Fletcher, T. Rashid y A. Cruz (Eds.), *Digital and social media marketing: a results-driven approach* (pp. 69-93). London: Routledge.

Universidad San Ignacio de Loyola. (2008). Manual de emprendedores: emprendedores formando emprendedores. Lima: Universidad San Ignacio de Loyola.

Yusi, M. y Idris, U. (2018). Marketing Environment and Marketing Mix: The Basic Factors in Increasing Sales Performance (Survey on Agribusiness Small and Medium Enterprises). *Journal of Economics and Business, 1*(1), 19-33. doi:http://dx.doi.org/10.31014/aior.1992.01.01.3

Apéndices

Apéndice 1. Entrevista en profundidad a competidores de servicios de publicidad digital enfocado a PYMES del sector moda

Muestra

Se aplicó una entrevista a las agencias de publicidad digital, para lo cual se realizó el muestreo por conveniencia, considerando la muestra de 7 agencias de publicidad digital que prestan servicio a las pymes de la actividad de la moda, la cual se obtuvo de la lista de siete principales agencias de publicidad digital con mayor volumen de facturación y posicionamiento que ofrecen servicios a las pymes de la actividad de la moda (Mercado Negro, 2020b).

Composición de la muestra de la entrevista en profundidad:

- Agencia MK
- Jota Creativa
- Webtilia
- Ibo
- Tres Media
- Emidas
- Durkania

Preguntas

1. ¿Cuántos años de trayectoria tiene en el mercado?
2. ¿Cuál es el sector y actividad del cliente pyme al que presta servicios de publicidad digital?
3. ¿Cuál es el portafolio de servicios de publicidad digital que ofrece a las pymes del sector moda?

4. ¿Cuál es la facturación anual del servicio de publicidad digital que ofrece a las pymes del sector moda?
5. ¿Cuál es la facturación anual por tipo de servicio de publicidad digital que ofrece a las pymes del sector moda?
6. ¿Cuál el número de clientes PYMES del sector de la moda en su agencia de publicidad?
7. ¿Con que frecuencia las PYMES del sector moda contratan los servicios de publicidad digital?
8. ¿Cuál es la tarifa promedio de cada servicio de publicidad digital que ofrece a las PYMES del sector moda?
9. ¿Cuál es la tasa de deserción de los servicios de publicidad digital del segmento pyme?
10. ¿Cuáles son las condiciones de contratación y alcances de los servicios?
11. ¿Cuáles son los indicadores de gestión KPI´s que utiliza para evaluar la performance de los servicios de publicidad digital que ofrece a las PYMEs?
12. ¿Cuáles son los KPI´s de conversión de los servicios de publicidad digital que ofrece a las PYMEs?
13. ¿En qué distrito se encuentra localizada su agencia?

Apéndice 2. Encuesta a pymes de Perú

Muestra

Se aplicó una encuesta a las pymes peruanas, para lo cual se extrajo una muestra de 67 pymes, considerando una población que asciende a 67,020 pymes peruanas de diversos sectores de la economía que se obtuvo a partir de la lista publicada en el Directorio de empresas mipyme (Ministerio de la Producción, 2021). Se realizó el muestreo probabilístico aleatorio, considerando un nivel de confianza de 90% (1.64), una proporción esperada de 0.5, una proporción no esperada de 0.5 y un error muestral de 10%.

Resultados de la encuesta

1. ¿Contrata los servicios de una agencia de publicidad digital para la publicidad digital de su marca o productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	18	27%
Siempre	11	16%
A veces	7	10%
Casi nunca	2	3%
Nunca	29	43%
Total encuestas	67	100%

Se observó que el 67% contrata una agencia de publicidad digital.

2. ¿Cuál es el monto anual en soles que gasta o invierte en publicidad digital? Indique el monto aproximado_____

Respuesta	Promedio
2017	8,693
2018	7,712
2019	8,109
2020	11,054
2021	18,209

Se observó que el monto anual promedio en soles que gastaron las pymes ascendió en 2021 a 18,209 soles.

Apéndice 3. Encuesta a pymes del sector moda de Perú

Muestra

Se aplicó una encuesta a las pymes peruanas del sector moda, para lo cual se extrajo una muestra de 66 pymes, considerando una población que asciende a 2,707 pymes peruanas del sector moda de la economía, que se obtuvo a partir de la lista publicada en el Directorio de empresas mipyme (Ministerio de la Producción, 2021) y Estadística mipyme (Ministerio de la Producción, 2021). Se realizó el muestreo probabilístico aleatorio, considerando un nivel de confianza de 90% (1.64), una proporción esperada de 0.5, una proporción no esperada de 0.5 y un error muestral de 10%.

Resultados de la encuesta

1. ¿Contrata los servicios de una agencia de publicidad digital para la publicidad digital de su marca o productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	29	43%
Siempre	18	27%
A veces	3	4%
Casi nunca	6	9%
Nunca	10	15%
Total encuestas	66	100%

Se observó que el 85% de pymes del sector moda contrata una agencia de publicidad digital.

2. ¿Cuál es el monto anual en soles que gasta o invierte en publicidad digital? Indique el monto aproximado_____

Respuesta	Promedio
2021	33,394

En el año 2021 el monto anual promedio en soles que gastaron las pymes del sector moda ascendió a 33,394 soles.

Apéndice 4. Guía de la entrevista en profundidad

Características de la entrevista en profundidad

Técnica	Entrevista en profundidad no estructurada de escalamiento
Sesiones	Individuales
Secuencia de entrevista	1 entrevista por participante a la vez
Participante	Gerente o Jefe de agencia de publicidad digital
Duración	1 hora
Ambiente físico	Plataforma digital
Entorno físico	Atmósfera relajada y formal
Moderador	Pool Ángel Muñoz Garamendi
Colegas observadores	Pool Ángel Muñoz Garamendi, Luis Christian Porro Li
Registro	Video de sesión Zoom

Objetivos de la entrevista en profundidad

Objetivo General:

Conocer las creencias y actitudes de los gerentes y/o jefes de las agencias de publicidad sobre los factores que intervienen en el mercado de las agencias de publicidad.

Objetivos específicos

1. Identificar las características del contexto actual de las agencias publicitarias.
2. Identificar las características del servicio y concepto de la agencia de publicidad digital.
3. Identificar las características de la agencia de publicidad
4. Identificar las características del segmento al que va dirigido el servicio.
5. Describir la ventaja competitiva en cuanto a la competencia.
6. Identificar las actitudes hacia la marca de la agencia de publicidad.
7. Identificar otros aspectos importantes.

Protocolo del cuestionario de la entrevista en profundidad

Preámbulo

- Gracias y bienvenidos.

- Por favor podría presentarse. ¿Cuál es su nombre? ¿Qué cargo ocupa? ¿Desde hace cuántos años se encuentra en el sector de las agencias de publicidad?

1. Contexto actual de las agencias publicitarias

- ¿Qué piensa del mercado de las agencias publicitarias en la actualidad?

  En caso el entrevistado responda algo negativo, corresponde preguntar ¿Por qué considera que eso es negativo?

  En caso el entrevistado responda algo poco revelador, corresponde preguntar ¿Por qué considera que es de esta forma qué fue lo que cambió?

  En caso el entrevistado responda algo positivo, corresponde preguntar ¿Por qué considera que eso es favorable?

- ¿Cuáles cree usted que son las características y oportunidades en la industria del mercado de la industria de la publicidad digital? ¿Por qué?

  En caso el entrevistado responda algo negativo, corresponde preguntar ¿Por qué considera que eso es negativo?

  En caso el entrevistado responda algo poco revelador, corresponde preguntar ¿Por qué considera que es de esta forma qué fue lo que cambió?

  En caso el entrevistado responda algo positivo, corresponde preguntar ¿Por qué considera que eso es positivo?

- ¿Cuáles cree que son las oportunidades de negocio de las agencias publicitarias digitales a largo plazo?

  En caso el entrevistado responda algo negativo, corresponde preguntar ¿Por qué considera que eso es negativo?

  En caso el entrevistado responda algo poco revelador, corresponde preguntar ¿Por qué considera que es de esta forma qué fue lo que cambió?

  En caso el entrevistado responda algo positivo, corresponde preguntar ¿Por qué considera que eso es positivo?

- ¿Con los diferentes servicios que ofrecen las agencias publicitarias tradicionales y digitales, considera que las agencias de publicidad digital incrementarán sus ventas a largo plazo? o ¿Cuáles deben ser los servicios que deben ofrecer las agencias de publicidad digital?

  En caso el entrevistado responda algo negativo, corresponde preguntar ¿Por qué considera que eso es negativo?

  En caso el entrevistado responda algo poco revelador, corresponde preguntar ¿Por qué considera que es de esta forma qué fue lo que cambió?

En caso el entrevistado responda algo positivo, corresponde preguntar ¿Por qué considera que eso es positivo?

- ¿Cuáles considera que son las barreras de entrada más importantes al mercado de las agencias publicitarias digitales? ¿Por qué?

2. Características del producto y concepto de la agencia de publicidad digital

- ¿Qué es lo primero que piensa cuando escucha la idea publicidad digital de creación de contenido? ¿Qué te llevo a pensar eso?

  En caso el entrevistado responda algo negativo, corresponde preguntar ¿Por qué considera que eso es negativo?

  En caso el entrevistado responda algo poco revelador, corresponde preguntar ¿Por qué considera que es de esta forma qué fue lo que cambió?

  En caso el entrevistado responda algo positivo, corresponde preguntar ¿Por qué considera que eso es positivo?

- ¿Cuáles son los tipos de servicios que imagina cuando escucha publicidad digital de creación de contenido? ¿Por qué eligió esos?
- ¿Qué opina sobre la idea de negocio de publicidad digital de creación de contenido?

  En caso el entrevistado responda algo negativo, corresponde preguntar ¿Por qué considera que eso es negativo?

  En caso el entrevistado responda algo poco revelador, corresponde preguntar ¿Por qué considera que es de esta forma qué fue lo que cambió?

  En caso el entrevistado responda algo positivo, corresponde preguntar ¿Por qué considera que eso es positivo?

- ¿Cuáles son los servicios mínimos que debe tener el portafolio de una agencia de publicidad digital de creación de contenido?

3. Características de la agencia de publicidad

- ¿Cuáles son las características debe tener una agencia de publicidad digital de creación de contenido para tener un desempeño exitoso?
- ¿Cuál es la infraestructura mínima digital (software, internet, vpn, etc.) que debe tener una agencia de publicidad digital?
- ¿Cuál es el tiempo y las etapas que considera adecuado que tomar abrir y poner en marcha una agencia de publicidad digital? ¿Por qué?
- ¿Cómo estructuraría el primer equipo humano para poder abrir una agencia de publicidad digital? ¿Cuántas personas? ¿Qué cargos consideraría indispensables al inicio?

- ¿Cuáles son los servicios de publicidad digital que sugiere debe tener la agencia en sus inicios? ¿Cuándo debería ampliar sus servicios? ¿Cuáles?

4. Características del segmento al que va dirigido el servicio

- ¿Con que sector económico en particular cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué? ¿Cuáles son los sectores más atractivos para una nueva empresa de publicidad?
- ¿Con que tamaño de empresa en particular cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué?
- ¿Con que actividad empresarial cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

5. Competencia

- ¿Cómo podría diferenciarse la agencia de publicidad digital de sus competidores?
- ¿Cuáles son los competidores que consideró?

6. Sobre la marca de la agencia de publicidad

- ¿Cuáles son los factores que deberíamos tomar para la definición del nombre de nuestra marca?
- ¿Cuáles con los elementos que recomiendas tener en cuenta al momento de hacer nuestro logo? ¿Cuáles son los símbolos que sugiere? ¿Cuáles son los colores que nos recomienda? ¿Considera que los colores influyen en la asociación de logo y el tipo de negocio?
- ¿Cuáles son los factores que usted considera son los más importantes para que nuestra empresa logre el posicionamiento de marca en el mercado?
- ¿Cuáles son los medios de comunicación por lo que deberíamos difundir nuestros servicios? ¿Por qué?

7. Alcance final

- ¿Cuáles serían las sugerencias finales que podría darnos? ¿Cuál considera que es la más importante o elemental?

8. Evaluación de los principales competidores

M A continuación, podría calificar con un puntaje del 1 al 10 cada uno de los factores de éxito de las agencias de publicidad digital de la competencia.

Factor de éxito	Competencia		
	Tres Media	La Agencia MK	Webtilia
Precio competitivo			

Buen concepto
Permanencia en la industria
Posicionamiento orgánico
Reputación
Segmentación hacia la PYME
Equipo de trabajo

M A continuación, podría calificar con un puntaje del 1 al 4 cada uno de los factores de éxito de las agencias de publicidad digital de la competencia, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad.

Factor de éxito	Competencia		
	Tres Media	La Agencia MK	Webtilia
Precio competitivo			
Buen concepto			
Permanencia en la industria			
Posicionamiento orgánico			
Reputación			
Segmentación hacia la PYME			
Equipo de trabajo			

Apéndice 5. Guía del Focus Group

Características del focus group

Tamaño del grupo	8 participantes
Composición del grupo	Representantes de pequeñas empresas peruanas encargados de la toma de decisiones de la contratación de publicidad
Duración	1 a 1.5 horas (110 minutos)
Ambiente físico	Plataforma digital
Entorno físico	Atmósfera relajada e informal
Moderador	Luis Christian Porro Li
Colegas observadores	Pool Ángel Muñoz Garamendi, Luis Christian Porro Li
Registro	Fotos y video Zoom de sesión de focus group

Objetivos del focus group

Objetivo General

Conocer las creencias y actitudes de los gerentes y/o jefes de las pequeñas empresas del sector manufactura responsables de la toma de decisiones de la contratación (compra) de servicios publicitarios.

Objetivos específicos

1. Identificar la percepción de la contratación del servicio de publicidad.
2. Identificar el uso de la publicidad por parte de la empresa.
3. Identificar los aspectos del proceso de contratación (compra) de publicidad anterior.
4. Identificar el uso de los servicios de publicidad contratados con anterioridad.
5. Identificar las motivaciones para reemplazar el servicio de publicidad contratado con anterioridad.
6. Identificar los detonadores del cambio del servicio de publicidad contratado con anterioridad.

7. Identificar las barreras para el cambio del servicio de publicidad contratado con anterioridad.
8. Identificar los detonadores y barreras para el cambio futuro del servicio de publicidad.
9. Identificar las características deseadas de la marca.

Protocolo del focus group

I. Preámbulo **Tiempo: 5 minutos**

- Gracias y bienvenidos.
- En esta sesión se hablará sobre el interés de las pequeñas empresas para contratar el servicio de las agencias publicitarias.
- Tienen alguna pregunta al respecto antes de empezar.
- Por favor podría presentarse

1. Percepción de la contratación del servicio de publicidad **Tiempo: 3 minutos**

- ¿Qué es lo mejor de contratar un servicio de publicidad?
- ¿Qué es lo peor de contratar un servicio de publicidad?
- Cuando se encuentra en internet ¿qué tipo de anuncios publicitarios llaman su atención? ¿Por qué?

2. Uso de la publicidad **Tiempo: 12 minutos**

Me gustaría entender cómo utiliza actualmente la publicidad.

- ¿Cuáles son los medios de publicidad que conoce?
- ¿Cuáles son los medios publicitarios que utiliza generalmente para la promoción de su marca o productos? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son algunos de los tipos de servicios del medio de la publicidad digital que utiliza generalmente para la promoción de su marca o productos?
- ¿Cuántos meses al año utiliza el medio de publicidad digital para promocionar sus productos?
- Si no contratará el servicio de publicidad digital ¿Qué diferencia existiría con las ventas de su empresa? ¿Por qué?

3. Proceso de contratación (compra) de publicidad anterior **Tiempo: 15 minutos**

- ¿De qué manera conoció la agencia de publicidad que contrató para la publicidad de su empresa?
- ¿Qué es lo que realmente buscaba al contratar la agencia publicitaria?

- ¿Cuál es el monto anual que destina a publicidad digital, qué porcentaje representa sobre sus ingresos de ventas?

4. Uso de los servicios de publicidad contratados Tiempo: 10 minutos

- ¿Qué servicios del servicio de publicidad digital que contrató utiliza generalmente?
- ¿Por qué utiliza esos servicios con mayor frecuencia?
- ¿Qué servicios de la publicidad que contrató realmente fueron útiles para la empresa?
- Pensando en la aplicación de los tipos de publicidad que contrató, mencione todas las ventajas que considera puede aportarle el uso de la publicidad para su empresa.
- Podría mencionarme ¿qué ideas podría sugerirme con respecto a los servicios publicitarios que requiere su empresa?

5. Motivaciones para reemplazar el servicio de publicidad Tiempo: 10 minutos

Todos ustedes están aquí porque alguna vez cambiaron de agencia publicitaria……

- ¿Qué lo motivó a cambiar de agencia publicitaria?
- ¿Cuáles considera usted que son las principales razones por las cuales las empresas cambian de agencia publicitaria?

6. Detonadores del cambio anterior Tiempo: 12 minutos

Todos ustedes están aquí porque alguna vez cambiaron de agencia publicitaria……

- ¿Cuáles fueron los aspectos negativos por lo que cambió de agencia publicitaria?
- ¿Cuáles fueron los aspectos positivos por los que cambió a una mejor agencia de publicidad?
- ¿Qué beneficios espera obtener en su negocio por esa decisión?

7. Barreras para el cambio anterior Tiempo: 10 minutos

- ¿Cuánto tiempo pasó desde que evaluó contratar el servicio de una agencia de publicidad y realmente adquirió (compró) el servicio?
- ¿Cuáles fueron las razones por las que no contrato el servicio de publicidad inmediatamente?
- ¿Cuál fue la causa principal para dejar pasar ese tiempo?

8. Detonadores y barreras para un cambio futuro Tiempo: 13 minutos

- En cuanto al futuro ¿cuándo cree que cambiará de agencia publicitaria?
- ¿Cuál sería el estímulo que lo impulsaría a realizar el cambio de agencia publicitaria?
- ¿Existe alguna característica que lo haría cambiar rápidamente de agencia de publicidad?
- ¿Cómo elegiría la próxima agencia publicitaria que contratará?

- Si una agencia de publicidad digital pudiera motivarlo a contratar el servicio de publicidad el día de mañana ¿qué tendría que hacer?

9. Acerca de la marca **Tiempo: 10 minutos**

- A continuación, se mencionan cuatro nombres de marca: AgenciaContenido, PublicitisPerú, Imagínate y Matisse. ¿Cuál de los nombres le parece más apropiado para identificar a una agencia de publicidad digital? ¿Cuál de los cuatro nombres recordaría con mayor facilidad?
- A continuación, se presentan cuatro logos de marca: un folleto, el mapa del Perú, una ventana y un mundo. ¿Cuál de los cuatro logos le parece más apropiado para identificar a una agencia de publicidad digital? ¿Cuál de los cuatro logos recordaría con mayor facilidad?
- A continuación, se presentan cuatro mensajes de marca: “hacemos que tu negocio crezca”, “desarrollamos oportunidades para tu empresa”, “creamos la campaña y contenido que hará que tu negocio crezca” y “donde las ideas se convierten en ventas”. ¿Cuál de los cuatro mensajes le parece más apropiado para identificar a una agencia de publicidad digital? ¿Cuál de los cuatro mensajes recordaría con mayor facilidad?

Apéndice 6. Presentación de las entrevistas en profundidad

Leyenda

M: Moderador

E: Entrevistado

Entrevista en profundidad 1

Preámbulo

M Gracias y bienvenidos.

M Por favor podría presentarse. ¿Cuál es su nombre? ¿Qué cargo ocupa? ¿Desde hace cuántos años se encuentra en el sector de las agencias de publicidad?

E Soy Gerente de Marketing de una empresa multinacional con poco más de quince años de experiencia en retail. Mis primeros años trabaje en agencias de publicidad y en la actualidad dos agencias de publicidad manejan la cuenta de la empresa en la que trabajo.

1. Contexto actual de las agencias publicitarias

M ¿Qué piensa del mercado de las agencias publicitarias en la actualidad? ¿Por qué?

E Considero que hay 2 canales o tipos de agencias publicitarias y que es importante segmentarlas. El mercado las reconoce como las del canal tradicional y las del canal moderno. Entonces, diría que las agencias digitales (canal moderno) es un mercado que se viene desarrollando, con la coyuntura de la pandemia tomo mayor importancia ya que tuvo las herramientas para cubrir necesidades de los clientes. Por otro lado, las agencias tradicionales (canal tradicional) sufrieron o tuvieron una crisis ya que sus formas de trabajo, herramientas y estructura no están listas para enfrentar trabajo fuera de las oficinas. Este tipo de agencias tienen la necesidad de transformarse en el corto plazo. El mercado está lleno de empresas que necesitan comunicar sus productos y servicios a los consumidores, existe un mercado millonario que atender.

M ¿Cuáles cree usted que son las características y oportunidades en la industria del mercado de la industria de la publicidad digital? ¿Por qué?

E Considero que es el mejor momento para la industria de publicidad digital. Los creativos pueden trabajar de manera independientes desde sus propias oficinas u hogares, esto hace que puedan entregar los trabajos de manera más eficiente con relación a los tiempos y que puedan manejar más cuentas al mismo tiempo. Las coordinaciones digitales han demostrado con esta pandemia que la comunicación efectiva no necesita ser presencial ya que de manera virtual no se ha visto mermada.

Con seguridad el mercado aún no ha dimensionado las tasas de crecimiento que tendrá la industria.

M ¿Cuáles cree que son las oportunidades de negocio de las agencias publicitarias digitales a largo plazo? ¿Por qué?

E No hay duda que el mundo está cambiando y como lo mencione en la pregunta anterior, este mercado y tipo de negocio (digital) seguirá creciendo y dudo mucho que las agencias tradicionales sigan ocupando una posición importante en el mercado, por lo menos no la actualmente ocupan.

Las oportunidades más oportunidades serán el acceso a la información del servicio que se está solicitando e ir mandando avances en línea, las reuniones online ya que se son más rápidas y productivas y evitan el traslado físico de las personas; el acceso a mejores precios ya que la agencia no incurre en gastos de oficinas o lugares de trabajo fijos, por ultima la mejora en la mejora de los tiempos al entregar un trabajo solicitado.

M ¿Con los diferentes servicios que ofrecen las agencias publicitarias tradicionales y digitales, considera que las agencias de publicidad digital incrementarán sus ventas a largo plazo? o ¿Cuáles deben ser los servicios que deben ofrecer las agencias de publicidad digital?

E No tengo la menor duda que las agencias digitales incrementarán sus ventas de manera importante y que estas serán por haber cubierto las necesidades y demandas de un mercado no atendido o mal atendido. Además, sumarán muchos clientes que pasarán por la transición de cambiar una agencia tradicional por una virtual.

Las agencias de publicidad digital definitivamente deben ofrecer servicios de manejo de contenido, es decir, desarrollo de campañas publicitarias, sin lugar a duda la gestión y administración de redes sociales, desarrollo de piezas gráficas que puedan sostener y soportar la implementación de una campaña publicitaria. Por otro lado, también sería interesante tener algunos servicios alternos como filmaciones y sesiones fotográficas para reforzar los contenidos de las piezas gráficas.

M ¿Cuáles considera que son las barreras de entrada más importantes al mercado de las agencias publicitarias digitales? ¿Por qué?

E Considero que no hay ninguna barrera de entrada para poder ingresar y desarrollar la agencia de publicidad en el mercado actual con las condiciones que actualmente se tienen. No veo ninguna complejidad.

Lo que considero es que hay una gran oportunidad para los gestores que formen una empresa de publicidad digital y como siempre los mayores beneficiados serán los

clientes y en este caso en particular las empresas que ofrecen algún producto o servicio. Lo único que se me ocurre que se podría revisar es el tema de contratos en los empleados a tiempos parciales o en calidad de consultores.

2. Características del servicio y concepto de la agencia de publicidad digital

M ¿Qué es lo primero que piensa cuando escucha la idea publicidad digital de creación de contenido? ¿Qué te llevo a pensar eso?

E Yo pienso en oportunidad, buen servicio, precio competitivo para el cliente, mejores costos para mi compañía. Pienso en dinamismo, pienso en publicidad.

La palabra digital y su significado hacen que automáticamente piense en todo lo que acabo de mencionar. Lo relaciono con rápido, moderno, actual, eficaz, solución.

M ¿Cuáles son los tipos de servicios que imagina cuando escucha publicidad digital de creación de contenido? ¿Por qué eligió esos?

E Pienso en campañas publicitarias, pienso en story board, pienso en diagramación de piezas gráficas, inclusive me atrevería a pensar en capacitación.

En la publicidad lo más importante es saber por dónde ir, eso hace la creación de un story board, nos da la perspectiva de si la línea que estamos proponiendo es la correcta o no. Luego de eso viene el desarrollo de lo que queremos hacer, ya se una campaña, una marca, un logo, afines. Por otro lado, las piezas gráficas son claves al momento de comunicar, una pieza gráfica te dice todo o simplemente no te dice nada, influye directamente en la toma de decisión de un consumidor.

M ¿Qué opina sobre la idea de negocio de publicidad digital de creación de contenido? ¿Por qué?

E Me parece que es el momento más oportuno. Ya hubo empresas que se arriesgaron con el nuevo modelo de negocio hace muy poco años atrás y le costó un poco al inicio ingresar al mercado, pero con la pandemia se fueron al “cielo”. Hoy están en su mejor momento, pero aún no son suficientes, así que hay mucho mercado por atender.

La creación de contenido lo es todo, es el cuerpo, brazos y piernas de la publicidad.

M ¿Cuáles son los servicios mínimos que debe tener el portafolio de una agencia de publicidad digital de creación de contenido?

E Considero que lo los servicios claves deberían ser: desarrollo de campañas publicitarias, desarrollo de contenido de campañas, elaboración de piezas gráficas y clave para la actualidad tener conocimiento pleno del manejo de redes sociales. Sin estos servicios no hay agencia, por lo menos lo considero muy arriesgado no contar mínimamente con estos servicios. Alguien podría decir que puede haber agencias solo de diseño gráfico

y yo te diría que sí, pero la parte gráfica es parte de algo, no es independiente. Es decir, como hago una pieza gráfica sin un story board.

También se puede añadir algunos servicios complementarios como sesiones de video y fotografía, redacción de slogans, etc.

3. Características de la agencia de publicidad

M ¿Cuáles son las características debe tener una agencia de publicidad digital de creación de contenido para tener un desempeño exitoso?

E Pensar siempre en primer lugar en el consumidor, salir del box, el cliente está en la calle y tiene hábitos de consumo y preferencias. El cliente no está en un libro.

M ¿Cuál es la infraestructura mínima digital (software, internet, vpn, etc.) que debe tener una agencia de publicidad digital?

E El acceso a una página web rápida donde los clientes puedan ver como están siendo llevada sus cuentas, carpetas donde podamos colgar solicitudes para los clientes que ya tienen una cuenta abierta, poder responder las inquietudes de los clientes de manera rápida y dinámica. Poder grabar las reuniones con los clientes y que se puedan colgar en la web las actas de reuniones para poder realizar seguimiento.

M ¿Cuál es el tiempo y las etapas que considera adecuado que tomar abrir y poner en marcha una agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E Considero que un promedio de 6 meses. Ese tiempo es el mínimo en el que he visto que se puede planificar y ejecutar un buen proyecto, jamás lo he visto en menor tiempo. Antes de implementar hay que planificar, no soy de la idea que se planifica mientras se ejecuta o implementa.

M ¿Cómo estructuraría el primer equipo humano para poder abrir una agencia de publicidad digital? ¿Cuántas personas? ¿Qué cargos consideraría indispensables al inicio?

E Un gerente general, un gerente comercial, un coordinador de ventas que pueda ser capaz de formar una exitosa cartera de clientes y un creativo/diseñador fijo. La mano de obra debería ser de tiempo compartido (creativos, diseñadores, especialistas de redes sociales).

Todos los demás deben ser de tiempo compartido. Lo que es importante es que las personas de tiempo compartido se manejen como cartera de contacto o empleados o consultores que se puedan activar de manera inmediata ante alguna necesidad o proyecto. Es decir, es importante que se tenga un acuerdo de buena fe entre las partes que les permita saber que cuentan con ellos.

M ¿Cuáles son los servicios de publicidad digital que sugiere debe tener la agencia en sus inicios? ¿Cuándo debería ampliar sus servicios? ¿Cuáles?

E Considero que en una etapa inicial no menor de tres años solo debe enfocarse en el "core" del negocio. Después del tiempo mencionado ya podrían agregar algunos servicios complementarios.

Los servicios complementarios podrían ser contacto con influencers, desarrollo de capsulas publicitarias, spots, filmaciones, sesiones fotográficas.

4. Características del segmento al que va dirigido el servicio

M ¿Con que sector económico en particular cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué? ¿Cuáles son los sectores más atractivos para una nueva empresa de publicidad?

E Si, manufactura y afines. Podría mencionarte algunos tipos de negocio que se me ocurren y son: textiles, negocios de alimentos, joyerías, muebles.

Son negocios que tienen vigencia todo el año, que siempre lanzan productos y servicios nuevos, que necesitan renovarse e innovarse todo el tiempo.

M ¿Con que tamaño de empresa en particular cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E Considero que en primera instancia se interesarán las empresas medianas y pequeñas porque verán esta alternativa de empresa como su mejor posibilidad de poder comunicar sus productos y servicios de manera profesional y de manera masiva. Las empresas más grandes les tomara el mismo tiempo que las empresas tradicionales en tomar la decisión de migrar.

M ¿Con que actividad empresarial cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E Bueno, como te mencione en la pregunta anterior, negocios como ropa, textil, alimentos, muebles y joyas. Estos son los tipos de negocio que siempre están buscando comunicar, no siempre lo hacen de manera adecuada y considero que es porque las agencias tradicionales llegan a ser muy costosas para estos negocios.

5. Competencia

M ¿Cómo podría diferenciarse la agencia de publicidad digital de sus competidores?

E La comunicación con los clientes (díganle no a la burocracia), las entregas a tiempo (normalmente siempre hay un, pero o una razón para entregar los requerimientos fuera de fecha), que salgan del box y dejen de ofrecer piezas gráficas clásicas solo pensando en lo que le gusta al creativo, pensemos más en los consumidores.

M ¿Cuáles son los competidores que consideró?

E Sus competidores iniciales serán las agencias tradiciones, pero también los diseñadores gráficos (hay muchos de ellos) que solo ofrecen piezas gráficas y no contenido. Esto significa que los negocios lo único que comunican es un dibujo o una imagen y eso no es publicidad, pero hoy es de lo mucho que hay en el mercado.

6. Sobre la marca de la agencia de publicidad

M ¿Cuáles son los factores que deberíamos tomar para la definición del nombre de nuestra marca?

E En realidad, el nombre de una marca no siempre tiene que decir o significar algo. Podemos ver miles de ejemplos que el nombre de la marca es un apellido, un color, una fruta, en fin, para ejemplos tenemos cientos.

Lo más importante es que el nombre se pueda pronunciar, sea corto, fácil de recordar y si tiene algún significado que sea relacionado con el tipo de negocio. No se recomienda que sea dos palabras o una frase. Aunque algunas marcas de más de una palabra han sido exitosas en el mundo.

M ¿Cuáles son los elementos que recomiendas tener en cuenta al momento de hacer nuestro logo? ¿Cuáles son los símbolos que sugiere? ¿Cuáles son los colores que nos recomienda? ¿Considera que los colores influyen en la asociación de logo y el tipo de negocio?

E El logo puede ser una figura o hasta una mascota como lo conocemos en publicidad. También puede ser un elemento que se relaciones con lo digital o la globalización. Otra alternativa es que el nombre sea el mismo logo, pero se enmarque en un box que puede ser circular, rectangular o cuadrado, depende mucho de la cantidad de letras que tiene la palabra.

Los colores son relativos, se definen mucho con la personalidad que se adopte para la tipografía o estilo del logo. Puede llegarse a tener desde colores arenas que se relacionan con el minimalismo hasta colores vivos o fuertes. No hay una regla escrita sobre qué color usar para la creación de un logo.

M ¿Cuáles son los factores que usted considera son los más importantes para que nuestra empresa logre el posicionamiento de marca en el mercado?

E Que sepan comunicar correctamente sus productos o servicios. Que sean capaces de ser más rápidos que una agencia tradicional, que logren tener mejores precios con relación a una agencia tradicional.

La flexibilidad, rapidez, contacto dinámico con los clientes deberían marcar la mayor diferenciación con respecto a lo que actualmente hay en el mercado.

M ¿Cuáles son los medios de comunicación por lo que deberíamos difundir nuestros servicios? ¿Por qué?

E Definitivamente las redes sociales. El comunicar por internet hoy es el presente y el futuro. La comunicación por radio y televisión se han ido desplazando y aunque parezca sub real se volvieron medios de comunicación lentos.

Facebook, instagram, youtube y las "n" cantidad de aplicaciones que vayan apareciendo es importante tomarlas en cuenta al momento de comunicar.

7. Alcance final

M ¿Cuáles serían las sugerencias finales que podría darnos? ¿Cuál considera que es la más importante o elemental?

E Les recomiendo que sean ordenados en su planificación, que en caso se incremente en gran volumen la demanda, hagan una cartera amplia de profesionales creativos para que puedan siempre tener backups de creativos y así nunca fallen con la promesa de valor hacia sus clientes.

El gerente comercial y el coordinador de ventas es muy importante que tengan mucha experiencia en publicidad, ellos serán las personas que soportaran la compañía frente al cierre de contratos con sus futuros clientes, es por ello que deben dominar el tema y entender con claridad el negocio.

8. Evaluación de los principales competidores

M A continuación, podría calificar con un puntaje del 1 al 10 cada uno de los factores de éxito de las agencias de publicidad digital de la competencia.

Factor de éxito	Competencia		
	Tres Media	La Agencia MK	Webtilia
Precio competitivo	8	7	9
Buen concepto	8	8	9
Permanencia en la industria	9	8	9
Posicionamiento orgánico	8	8	8
Reputación	9	9	8
Segmentación hacia la PYME	2	5	7
Equipo de trabajo	5	5	7

M A continuación, podría calificar con un puntaje del 1 al 4 cada uno de los factores de éxito de las agencias de publicidad digital de la competencia, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad.

E

Factor de éxito	Competencia		
	Tres Media	La Agencia MK	Webtilia
Precio competitivo	1	2	3
Buen concepto	4	1	4
Permanencia en la industria	4	1	4
Posicionamiento orgánico	4	2	3
Reputación	4	3	3
Segmentación hacia la PYME	2	2	2
Equipo de trabajo	3	2	3

Entrevista en profundidad 2

Preámbulo

M Gracias y bienvenidos.

M Por favor podría presentarse. ¿Cuál es su nombre? ¿Qué cargo ocupa? ¿Desde hace cuántos años se encuentra en el sector de las agencias de publicidad?

E Soy Publicista Corporativo de una agencia de publicidad con diez años de experiencia en el rubro. Toda mi vida laboral hasta el momento lo desempeñé en agencias de publicidad.

1. Contexto actual de las agencias publicitarias

M ¿Qué piensa del mercado de las agencias publicitarias en la actualidad? ¿Por qué?

E Pienso que la coyuntura que hemos vivido en el presente año (pandemia) ha causado mucho perjuicio a las agencias tradicionales y que está dando una oportunidad enorme a las digitales. A nosotros nos toca transformarnos con mucha rapidez o caso contrario el efecto de lo digital terminará sepultándonos.

M ¿Cuáles cree usted que son las características y oportunidades en la industria del mercado de la industria de la publicidad digital? ¿Por qué?

E Las oportunidades están en la rapidez de la tecnología, el simple hecho de tener reuniones en línea, modificaciones mucho más rápido, respuestas a las solicitudes y que además podamos estar físicamente en cualquier parte del mundo estamos hablando del

futuro. Un futuro, que quizás estaba en nuestros planes empezar a vivir en los próximos 5 o 10 años pero que hoy se a vuelvo a fuerzas parte de la actualidad.

Las características más resaltantes es el dinamismo, la oportunidad de tener muchos más clientes al mismo tiempo, tener gran cantidad de "empleados" sin necesidad de que sean fijos y que no tengan nada que producir, pero aun así tengamos que pagar por sus salarios. Es una característica y ventaja al mismo tiempo que la productiva sea cien por ciento efectiva.

M ¿Cuáles cree que son las oportunidades de negocio de las agencias publicitarias digitales a largo plazo? ¿Por qué?

Estoy convencido que las oportunidades están en el presente. El futuro será para consolidar esta nueva fórmula de éxito.

Oportunidades como control del gasto en capital humano, mayor cartera de clientes, reducción en el espacio físico (oficinas) en pago de alquileres, inversión en infraestructura, todo esto nos lleva a poder ofrecer mejores precios a los clientes y poder atender a un mayor número de clientes y así crecer en el mercado.

M ¿Con los diferentes servicios que ofrecen las agencias publicitarias tradicionales y digitales, considera que las agencias de publicidad digital incrementarán sus ventas a largo plazo? o ¿Cuáles deben ser los servicios que deben ofrecer las agencias de publicidad digital?

Definitivamente sí. Las ventas vendrán con el incremento de participación de mercado y el captar clientes que nunca fueron atendidos por las agencias tradicionales. Los servicios siempre deben iniciar por el desarrollo de contenido y la parte gráfica de los productos o servicios.

M ¿Cuáles considera que son las barreras de entrada más importantes al mercado de las agencias publicitarias digitales? ¿Por qué?

No veo nada importante para el ingreso al mercado. Creo que quizás podrían tener barreras con los temas de acuerdos laborales, pero deben ser mínimas y no complejas de controlar.

2. Características del servicio y concepto de la agencia de publicidad digital

M ¿Qué es lo primero que piensa cuando escucha la idea publicidad digital de creación de contenido? ¿Qué te llevo a pensar eso?

E Pienso que me ofrecerán lo mismo que una agencia convencional, pero con mejores precios y en mejores tiempos de entrega. También lo relaciono con buena calidad e innovación.

Cuando escucho digital lo relaciono siempre con algo positivo, moderno, actual, que me van a dar lo que espero. Que cubrirán mis expectativas. Hasta el momento lo digital no nos ha decepcionado, solo nos a traído rapidez y avance en todo sentido.

M ¿Cuáles son los tipos de servicios que imagina cuando escucha publicidad digital de creación de contenido? ¿Por qué eligió esos?

E Pienso que la creación de contenido en campañas y diseño debe ser primordial. En mi experiencia ambas deben realizarse en una misma agencia, así se respeta la idea inicial, concepto y objetivo. Luego las piezas gráficas solo refuerzas o ejemplifican lo que se pre determino en el desarrollo de una campaña.

M ¿Qué opina sobre la idea de negocio de publicidad digital de creación de contenido? ¿Por qué?

E Me parece que es no hay mejor momento que hoy para implementar una idea de negocio como esta. Hoy, todos los escenarios son positivos para poder materializar esta idea de negocio.

M ¿Cuáles son los servicios mínimos que debe tener el portafolio de una agencia de publicidad digital de creación de contenido?

E Desarrollo de campañas, diseño gráfico, desarrollo de cápsulas publicitarias, manejo de redes sociales. Estos servicios son lo mínimo e indispensable para poder ofrecer una buena propuesta de solución publicitaria.

3. Características de la agencia de publicidad

M ¿Cuáles son las características debe tener una agencia de publicidad digital de creación de contenido para tener un desempeño exitoso?

E Debe ser dinámica, accesible, flexible, rápida, no costosa.

La publicidad debe respirar todo el tiempo innovación, lo clásico, lo promedio ya no funciona hace muchos años.

M ¿Cuál es la infraestructura mínima digital (software, internet, vpn, etc.) que debe tener una agencia de publicidad digital?

E Un buen portal web, ingreso con códigos de acceso a cuentas independientes para que los clientes puedan ver el status de sus solicitudes, un chat donde puedan realizar consultas en línea.

M ¿Cuál es el tiempo y las etapas que considera adecuado que tomar abrir y poner en marcha una agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E Considero que entre 6 a 8 meses una empresa se puede poner en marcha. Hay que tomar en cuenta los trámites administrativos, armar equipos de trabajo, armar cartera de clientes y planificar la comunicación de ingreso al mercado.

M ¿Cómo estructuraría el primer equipo humano para poder abrir una agencia de publicidad digital? ¿Cuántas personas? ¿Qué cargos consideraría indispensables al inicio?

E Mínimo 5 personas. Gerente general, gerente de comunicación, creativo, ejecutivo de ventas y un especialista en redes sociales. En caso la demanda crezca rápidamente, todas las demás personas que sea en calidad de freelancers o servicios de terceros.

M ¿Cuáles son los servicios de publicidad digital que sugiere debe tener la agencia en sus inicios? ¿Cuándo debería ampliar sus servicios? ¿Cuáles?

E Pienso que los cinco primeros años hay que concentrarse en tres o cuatro servicios como máximo, la agencia debe volverse experta en esos servicios y luego ir abriendo algunas alas de negocio, pero yo esperaría a consolidar primero y luego ampliar.

4. Características del segmento al que va dirigido el servicio

M ¿Con que sector económico en particular cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué? ¿Cuáles son los sectores más atractivos para una nueva empresa de publicidad?

E Siempre con los de consumo. El comercio del día a día es el más estable para las agencias, siempre están en movimiento, tienen curvas de consumo pre determinadas según fechas especiales y comportamiento del consumidor por décadas. Por mencionar algunas diría ropa, alimentos, joyas, inclusive muebles y artefactos.

M ¿Con que tamaño de empresa en particular cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E Al inicio con las empresas medianas y pequeñas. En el futuro con las grandes.
Recordemos que las medianas y pequeñas muchas veces de auto atienden, tratan de hacer lo mejor que puedan. El contratar una agencia de publicidad esta fuera de su alcance por la inversión que esto significa. Serán estos tipos de negocios que se interesen de manera casi automática y que vean como una gran oportunidad el poder contar con la asesoría de una agencia de publicidad, para muchos de ellos por primera vez en todos los años de existencia.

M ¿Con que actividad empresarial cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E Como lo mencione en una pregunta anterior, considero que las de consumo.

5. Competencia

M ¿Cómo podría diferenciarse la agencia de publicidad digital de sus competidores?

E Rapidez, dinamismo, innovación y precio.

M ¿Cuáles son los competidores que consideró?

E Hoy por hoy las agencias tradicionales y me atrevería a decir que las profesionales independientes del rubro de la publicidad.

6. Sobre la marca de la agencia de publicidad

M ¿Cuáles son los factores que deberíamos tomar para la definición del nombre de nuestra marca?

E De preferencia que sea de fácil pronunciación, una sola palabra.

M ¿Cuáles son los elementos que recomiendas tener en cuenta al momento de hacer nuestro logo? ¿Cuáles son los símbolos que sugiere? ¿Cuáles son los colores que nos recomienda? ¿Considera que los colores influyen en la asociación de logo y el tipo de negocio?

E Que sea algo simple, puede ir conectado al nombre de la marca o ser totalmente independiente. Puede ser una figura.

Los colores no tienen mayor relevancia para una agencia de publicidad, ya que la agencia puede abordar o atender diferentes tipos de productos o servicios, entonces no se encasilla en nada.

M ¿Cuáles son los factores que usted considera son los más importantes para que nuestra empresa logre el posicionamiento de marca en el mercado?

E Lo primordial es que cumplan con lo comprometido, que busquen manejar de manera adecuada toda su cartera de cliente, solo comprométanse con lo que pueden manejar y entregar.

Vean a sus clientes como sus aliados a mediano y largo plazo. Siempre presenten soluciones pensando en los consumidores, respiren los cambios del mercado antes que la competencia.

M ¿Cuáles son los medios de comunicación por lo que deberíamos difundir nuestros servicios? ¿Por qué?

E Todas las redes sociales, todavía incluiría a la radio en la propuesta de comunicación de la agencia de publicidad.

Hoy las redes sociales son de alto impacto en la comunicación a nivel mundial y la radio aun en Latinoamérica tiene una presencia importante en algunos extractos socioculturales.

7. Alcance final

M ¿Cuáles serían las sugerencias finales que podría darnos? ¿Cuál considera que es la más importante o elemental?

Enfóquense en tener una buena plataforma digital, háganles la vida lo menos compleja a sus clientes. Que trabajar con ustedes, si llegaran a tener esta empresa, sea fácil, innovador y dinámico.

8. Evaluación de los principales competidores

M A continuación, podría calificar con un puntaje del 1 al 10 cada uno de los factores de éxito de las agencias de publicidad digital de la competencia.

E

Factor de éxito	Competencia		
	Tres Media	La Agencia MK	Webtilia
Precio competitivo	9	8	9
Buen concepto	9	7	7
Permanencia en la industria	7	7	8
Posicionamiento orgánico	9	9	7
Reputación	8	9	8
Segmentación hacia la PYME	4	6	8
Equipo de trabajo	4	6	6

M A continuación, podría calificar con un puntaje del 1 al 4 cada uno de los factores de éxito de las agencias de publicidad digital de la competencia, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad.

E

Factor de éxito	Competencia		
	Tres Media	La Agencia MK	Webtilia
Precio competitivo	1	2	4
Buen concepto	3	3	3
Permanencia en la industria	3	3	4
Posicionamiento orgánico	4	2	4
Reputación	3	3	2
Segmentación hacia la PYME	1	1	3
Equipo de trabajo	3	3	1

Entrevista en profundidad 3

Preámbulo

M Gracias y bienvenidos.

M Por favor podría presentarse. ¿Cuál es su nombre? ¿Qué cargo ocupa? ¿Desde hace cuántos años se encuentra en el sector de las agencias de publicidad?

E Soy egresada del instituto peruano de publicidad con más de 15 años de experiencia liderando campañas en agencias transnacionales para clientes del sector.

1. Contexto actual de las agencias publicitarias

M ¿Qué piensa del mercado de las agencias publicitarias en la actualidad? ¿Por qué?

E Están transformándose y sus mayores ventas se están dando en las distintas plataformas digitales como Facebook, Linkedin e Instagram.

M ¿Cuáles cree usted que son las características y oportunidades en la industria del mercado de la industria de la publicidad digital? ¿Por qué?

E Dentro de las características que se presentan en el mercado es que la población busca maneras de tener una conexión online desde cualquier dispositivo, ya sea desde una computadora, Smartphone y desde cualquier lugar, aunque existe una gran oferta y demanda de contenidos digitales todavía hay mucho espacio para seguir creciendo.

M ¿Cuáles cree que son las oportunidades de negocio de las agencias publicitarias digitales a largo plazo? ¿Por qué?

E El mundo se está volviendo online, por ejemplos periódicos y diarios, los canales de televisión también tienen plataforma digital, al igual que Netflix, luego de dicho lo anterior, la publicidad también está migrando al mundo online. Esta generación ya no ve televisión y por lo tanto ese público es el que a largo plazo sostendrá y requerirá los servicios que hoy estamos ofreciendo.

M ¿Con los diferentes servicios que ofrecen las agencias publicitarias tradicionales y digitales, considera que las agencias de publicidad digital incrementarán sus ventas a largo plazo? o ¿Cuáles deben ser los servicios que deben ofrecer las agencias de publicidad digital?

E Si considero que las agencias de publicidad digital si incrementarán sus ventas a largo plazo. Por lo mismo que está ocurriendo una transformación hacia lo digital.

Deberían vender los servicios de implementación de campañas, páginas web, edición de videos publicitarios, creación de contenidos como videos, blogs, infografía, Se podría también vender estrategia de posicionamiento SEO, estrategias de Linkdin.

M ¿Cuáles considera que son las barreras de entrada más importantes al mercado de las agencias publicitarias digitales? ¿Por qué?

E Actualmente existe poca valoración al trabajo online, eso hace que los precios sean bajos y no permitan el crecimiento de las agencias. Se piensa que las campañas son fáciles de administrar, pero detrás hay mucho conocimiento y experiencia relacionada al planeamiento estratégico, segmentación de mercado, análisis de datos, inteligencia artificial, administración de los presupuestos publicitarios.

2. Características del servicio y concepto de la agencia de publicidad digital

M ¿Qué es lo primero que piensa cuando escucha la idea publicidad digital de creación de contenido? ¿Qué te llevo a pensar eso?

E Que crean contenidos, los contenidos se crean para generar interacción, participación, colaboración y todo bajo una estrategia cuyo objetivo es la conversión es decir para poder incrementar las ventas.

M ¿Cuáles son los tipos de servicios que imagina cuando escucha publicidad digital de creación de contenido? ¿Por qué eligió esos?

E Edición de videos, diseño de diferentes piezas gráficas, artículos, los posts de redes sociales.

Pienso que es un nuevo servicio en el mercado que se está desarrollando y cuya tendencia es a ser altamente especializado, Pienso que hay muchas oportunidades en el mercado para dar servicios en empresas grandes, medianas y pequeñas

M ¿Qué opina sobre la idea de negocio de publicidad digital de creación de contenido? ¿Por qué?

E Pienso que es un nuevo servicio en el mercado que se está desarrollando y cuya tendencia es a ser altamente especializado, Pienso que hay muchas oportunidades en el mercado para dar servicios sobre todo a las medianas y pequeñas empresas, cuando se presta un servicio a precio competitivo o justo.

M ¿Cuáles son los servicios mínimos que debe tener el portafolio de una agencia de publicidad digital de creación de contenido?

E Para empezar, debe tener desarrollo de estrategias digital en redes sociales, estrategia digital en los buscadores como Google, creación y ejecución de las estrategias digitales, desarrollo de páginas web, posicionamiento SEO, redacción de contenido para Blogs,

páginas web, redes sociales, diseño de Post para redes sociales, diseños de infografías, diseño de videos.

3. Características de la agencia de publicidad

M ¿Cuáles son las características debe tener una agencia de publicidad digital de creación de contenido para tener un desempeño exitoso?

E Tiene que tener profesionales especializados en las diferentes áreas, estrategia, diseño, pauta publicitaria, redacción.

M ¿Cuál es la infraestructura mínima digital (software, internet, vpn, etc.) que debe tener una agencia de publicidad digital?

E Computadoras, una buena señal de internet y una plataforma de trabajo digital.

M ¿Cuál es el tiempo y las etapas que considera adecuado que tomar abrir y poner en marcha una agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E Como mínimo tres meses, pero para que pueda implementarse agregaría otros 3 meses es decir 6 meses en total para no quedarnos cortos.

M ¿Cómo estructuraría el primer equipo humano para poder abrir una agencia de publicidad digital? ¿Cuántas personas? ¿Qué cargos consideraría indispensables al inicio?

E Un Gerente General, un gerente de operaciones que tiene que tener a su cargo un director de proyectos, un redactor un especialista en pauta publicitaria y un gerente comercial que ayudará a encontrar.

M ¿Cuáles son los servicios de publicidad digital que sugiere debe tener la agencia en sus inicios? ¿Cuándo debería ampliar sus servicios? ¿Cuáles?

E El primer año debe especializarse en el core business y luego debería optar por especializarse en un sector y buscar formar a sus colaboradores en diferentes sectores, porque en un futuro la especialización va a ser un valor diferencial.

4. Características del segmento al que va dirigido el servicio

M ¿Con que sector económico en particular cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué? ¿Cuáles son los sectores más atractivos para una nueva empresa de publicidad?

E Yo pienso que en estos momentos hay una gran oportunidad para las consultoras que le dan servicio a las medianas, pequeñas y micro empresas porque en el Perú más del 80 % del mercado se concentra en ese segmento, a su vez existe un desconocimiento en el

manejo profesional de las estrategias digitales. Una muestra de eso son la cantidad de cursos de estrategia digital que se están vendiendo en este momento. Porque actualmente se les hace creer a mucha gente que es muy simple el manejo. Con el tiempo las empresas se darán cuenta que el tiempo que le dedican a este trabajo lo podrían dedicar a su core business.

M ¿Con que tamaño de empresa en particular cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E En esta etapa se identificaría con las pequeñas y medianas empresas porque son negocios que están le búsqueda de dar a conocer sus productos y necesitan de asesoría para cumplir con este fin.

M ¿Con que actividad empresarial cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E Considero que debería especializarse en los sectores de manufactura, gastronomía, joyería, textil porque son sectores muy dinámicos y competitivos.

5. Competencia

M ¿Cómo podría diferenciarse la agencia de publicidad digital de sus competidores?

E Trabajar con una estrategia que tenga un buen concepto creativo, segmentación de mercado y óptimo uso de los canales digitales, porque hoy en día existen muchas agencias pero que más que trabajar en la estrategia se van más a la parte táctica

M ¿Cuáles son los competidores que consideró?

Agencias publicitarias digitales.

6. Sobre la marca de la agencia de publicidad

M ¿Cuáles son los factores que deberíamos tomar para la definición del nombre de nuestra marca?

E Que sea un nombre claro, sencillo, pero a la vez que trasmita un mensaje.

M ¿Cuáles son los elementos que recomiendas tener en cuenta al momento de hacer nuestro logo? ¿Cuáles son los símbolos que sugiere? ¿Cuáles son los colores que nos recomienda? ¿Considera que los colores influyen en la asociación de logo y el tipo de negocio?

E Tonos amarillos y rojos que impacten al mercado objetivo que en estos momentos son las pequeñas medianas y micro empresas.

M ¿Cuáles son los factores que usted considera son los más importantes para que nuestra empresa logre el posicionamiento de marca en el mercado?

E El factor principal es la transparencia y confianza que se trasmita al cliente porque eso ayudará a que nuestros clientes no puedan referir con sus contactos y socios estratégicos.

La flexibilidad, rapidez, contacto dinámico con los clientes deberían marcar la mayor diferenciación con respecto a lo que actualmente hay en el mercado.

M ¿Cuáles son los medios de comunicación por lo que deberíamos difundir nuestros servicios? ¿Por qué?

E Los medios a utilizar deberían ser las redes sociales y plataformas digitales con mensajes de alto impacto.

7. Alcance final

M ¿Cuáles serían las sugerencias finales que podría darnos? ¿Cuál considera que es la más importante o elemental?

Que los filtros que se tengan al momento de contratar personal profesional sean muy estrictos porque en base a un buen grupo humano se pueden construir buenas y mejores organizaciones.

8. Evaluación de los principales competidores

M A continuación, podría calificar con un puntaje del 1 al 10 cada uno de los factores de éxito de las agencias de publicidad digital de la competencia.

E

Factor de éxito	Competencia		
	Tres Media	La Agencia MK	Webtilia
Precio competitivo	8	8	8
Buen concepto	9	7	8
Permanencia en la industria	6	6	9
Posicionamiento orgánico	9	9	6
Reputación	10	9	7
Segmentación hacia la PYME	3	4	8
Equipo de trabajo	5	3	5

M A continuación, podría calificar con un puntaje del 1 al 4 cada uno de los factores de éxito de las agencias de publicidad digital de la competencia, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad.

Factor de éxito	Competencia		
	Tres Media	La Agencia MK	Webtilia
Precio competitivo	2	1	4
Buen concepto	4	2	3
Permanencia en la industria	3	2	3
Posicionamiento orgánico	3	3	4
Reputación	4	3	3
Segmentación hacia la PYME	1	1	3
Equipo de trabajo	4	3	2

Entrevista en profundidad 4

Preámbulo

M Gracias y bienvenidos.

M Por favor podría presentarse. ¿Cuál es su nombre? ¿Qué cargo ocupa? ¿Desde hace cuántos años se encuentra en el sector de las agencias de publicidad?

E Soy Gerente General de una mediana empresa del sector de alimentos con más 10 años lidiando con empresas de publicidad tradicional.

1. Contexto actual de las agencias publicitarias

M ¿Qué piensa del mercado de las agencias publicitarias en la actualidad? ¿Por qué?

E Yo considero que, como todos los negocios, durante la pandemia han sufrido una serie de crisis que han puesto en riesgo la continuidad de sus operaciones, como empresario no puedo contratar una agencia de publicidad integral porque los costos aún para el sector donde me desarrollo son aún altos.

M ¿Cuáles cree usted que son las características y oportunidades en la industria del mercado de la industria de la publicidad digital? ¿Por qué?

E Si existe mucho mercado aún por desarrollar en función a los segmentos que aún no han sido atendidos y que buscan servicios que se ajusten a sus necesidades.

M ¿Cuáles cree que son las oportunidades de negocio de las agencias publicitarias digitales a largo plazo? ¿Por qué?

E Considero que existe mucho potencial, pero como todo negocio emergente se tiene que buscar cumplir con lo ofrecido al cliente y no engañarlo con expectativas muy altas.

M ¿Con los diferentes servicios que ofrecen las agencias publicitarias tradicionales y digitales, considera que las agencias de publicidad digital incrementarán sus ventas a largo plazo? o ¿Cuáles deben ser los servicios que deben ofrecer las agencias de publicidad digital?

E Si estoy seguro de eso, el mercado actual del uso de publicidad digital recién se encuentra en una etapa preliminar y con el tiempo y desarrollo del mercado existe un gran potencial de crecimiento. Dentro de los servicios que debe ofrecer las empresas de publicidad es diseño de campañas publicitarias y manejo de redes sociales.

M ¿Cuáles considera que son las barreras de entrada más importantes al mercado de las agencias publicitarias digitales? ¿Por qué?

E El exceso de exposición que están teniendo las marcas, la desconfianza también está teniendo cierto impacto y por otro lado muchos empresarios somos adversos de invertir en campañas cuando vemos que el servicio no obtendrá el retorno esperado. Lo que soy consciente que no es culpa de la agencia de publicidad sino del servicio que no es diferenciado.

2. Características del servicio y concepto de la agencia de publicidad digital

M ¿Qué es lo primero que piensa cuando escucha la idea publicidad digital de creación de contenido? ¿Qué te llevo a pensar eso?

E Es crear una necesidad a través de un mensaje donde se explique la importancia del uso o tenencia de un bien o servicio. A través de este contenido se apela más a la conciencia y análisis que al impulso que origina la publicidad del canal tradicional.

M ¿Cuáles son los tipos de servicios que imagina cuando escucha publicidad digital de creación de contenido? ¿Por qué eligió esos?

E Edición de videos, diseño de diferentes piezas gráficas, artículos, los posts de redes sociales.

M ¿Qué opina sobre la idea de negocio de publicidad digital de creación de contenido? ¿Por qué?

E Considero que es un buen rubro y llevándolo de manera profesional podría convertirse en un buen negocio. Dentro de la coyuntura actual que viene atravesando el mundo este rubro tendrá muchas oportunidades y al ser digital, este canal ayudará a muchas pequeñas empresas a poder acceder a este tipo de servicios.

M ¿Cuáles son los servicios mínimos que debe tener el portafolio de una agencia de publicidad digital de creación de contenido?

E Para empezar, debe tener desarrollo de estrategias digital en redes sociales, Creación y ejecución de las estrategias digitales, desarrollo de páginas web, posicionamiento SEO, redacción de contenido para Blogs, páginas web, redes sociales, diseño de videos, etc.

3. Características de la agencia de publicidad

M ¿Cuáles son las características debe tener una agencia de publicidad digital de creación de contenido para tener un desempeño exitoso?

E Debe contar con un equipo apasionado y ágil que este orientado a la investigación y la estrategia ya que en función a eso podrá llegar a las necesidades del cliente.

M ¿Cuál es la infraestructura mínima digital (software, internet, vpn, etc.) que debe tener una agencia de publicidad digital?

E Computadoras, una buena señal de internet y una plataforma de trabajo digital.

M ¿Cuál es el tiempo y las etapas que considera adecuado que tomar abrir y poner en marcha una agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E Como mínimo tres meses para organizar los servicios y un par de meses más para poder captar y armar una cartera de clientes.

M ¿Cómo estructuraría el primer equipo humano para poder abrir una agencia de publicidad digital? ¿Cuántas personas? ¿Qué cargos consideraría indispensables al inicio?

E 5 personas como mínimo, un gerente de operaciones que maneje el core business, 1 director creativo que pueda diseñar las estrategias y los conceptos, 1 administrador web que pueda solucionar la herramienta web a utilizar, 1 asistente administrativo que pueda organizar el uso de los recursos y un community manager para que se encargue de administrar las redes de la empresa y de los primeros clientes.

M ¿Cuáles son los servicios de publicidad digital que sugiere debe tener la agencia en sus inicios? ¿Cuándo debería ampliar sus servicios? ¿Cuáles?

E El primer año debe especializarse en el core business para entender el mercado y las necesidades de los clientes de base para luego optar por incursionar en otros servicios que se pueden complementar con el negocio principal como fotografía, edición de videos, prensa y relaciones públicas, etc.

4. Características del segmento al que va dirigido el servicio

M ¿Con que sector económico en particular cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué? ¿Cuáles son los sectores más atractivos para una nueva empresa de publicidad?

E Podrían ser los sectores de servicios y manufactura, ya que son muy variados y cuentan con líneas de servicios más extensas.

M ¿Con que tamaño de empresa en particular cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E Definitivamente con las pequeñas y medianas empresas, ya que la mayoría de empresas grandes son transnacionales donde sus campañas publicitarias son concebidas en el extranjero y dejan muy poco margen para que la agencia local pueda implementar estrategias propias.

M ¿Con que actividad empresarial cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E Podría ser dirigido a los sectores de productos hechos a medida de las exigencias del cliente como el sector de joyería, calzado, pastelería fina, etc.

5. Competencia

M ¿Cómo podría diferenciarse la agencia de publicidad digital de sus competidores?

E La empresa se diferenciará prestando un servicio de mucha calidad y que muestre desde un principio innovación en las propuestas.

M ¿Cuáles son los competidores que consideró?

E Las agencias de publicidad del canal tradicional y los freelancers.

6. Sobre la marca de la agencia de publicidad

M ¿Cuáles son los factores que deberíamos tomar para la definición del nombre de nuestra marca?

E Que sea un nombre claro, sencillo, pero a la vez que trasmita un mensaje.

M ¿Cuáles son los elementos que recomiendas tener en cuenta al momento de hacer nuestro logo? ¿Cuáles son los símbolos que sugiere? ¿Cuáles son los colores que nos recomienda? ¿Considera que los colores influyen en la asociación de logo y el tipo de negocio?

E Al buscar entrar a un segmento como el de la pequeña y mediana empresa, los colores deben ser fuertes donde se pueda expresar pasión y compromiso, el juego de líneas y trazos puede ayudar a llamar la atención de los clientes.

M ¿Cuáles son los factores que usted considera son los más importantes para que nuestra empresa logre el posicionamiento de marca en el mercado?

E El principal factor es la empatía y profesionalismo que se pueda mostrar a los clientes, siempre buscando dar lo mejor en beneficio de ellos.

M ¿Cuáles son los medios de comunicación por lo que deberíamos difundir nuestros servicios? ¿Por qué?

E Los medios a utilizar deberían ser las redes sociales y plataformas digitales con mensajes de alto impacto.

7. Alcance final

M ¿Cuáles serían las sugerencias finales que podría darnos? ¿Cuál considera que es la más importante o elemental?

Es optar por contratar gente apasionada que crea en la idea y que esté dispuesto a querer crecer con la compañía, que tenga una visión de futuro y que sume al negocio. No necesitamos empleados sino futuros socios y gerentes que estén dispuestos a comprase el pleito.

8. Evaluación de los principales competidores

M A continuación, podría calificar con un puntaje del 1 al 10 cada uno de los factores de éxito de las agencias de publicidad digital de la competencia.

E

Factor de éxito	Competencia		
	Tres Media	La Agencia MK	Webtilia
Precio competitivo	7	9	9
Buen concepto	9	7	9
Permanencia en la industria	7	7	9
Posicionamiento orgánico	8	8	6
Reputación	8	9	8
Segmentación hacia la PYME	2	6	8
Equipo de trabajo	4	4	8

M A continuación, podría calificar con un puntaje del 1 al 4 cada uno de los factores de éxito de las agencias de publicidad digital de la competencia, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad.

E

Factor de éxito	Competencia		
	Tres Media	La Agencia MK	Webtilia
Precio competitivo	1	1	4

Buen concepto	4	2	3
Permanencia en la industria	4	3	4
Posicionamiento orgánico	4	3	3
Reputación	3	3	3
Segmentación hacia la PYME	2	1	3
Equipo de trabajo	4	1	3

Entrevista en profundidad 5

Preámbulo

M Gracias y bienvenidos.

M Por favor podría presentarse. ¿Cuál es su nombre? ¿Qué cargo ocupa? ¿Desde hace cuántos años se encuentra en el sector de las agencias de publicidad?

E Soy Jefe de Marketing con 7 años de experiencia en el rubro comercial.

1. Contexto actual de las agencias publicitarias

M ¿Qué piensa del mercado de las agencias publicitarias en la actualidad? ¿Por qué?

E Pienso que la agencia de publicidad hoy en día cumple un rol muy importante con las empresas que deciden utilizar sus servicios, ayudando a generar valor, desarrollar, mantener sus marcas activas. Sabemos que la publicidad ya no es tan solo crear anuncios, folletos de forma física. La pandemia puso en declive el modelo tradicional, ahora está dirigido a la publicidad digital, al uso de las redes sociales, al contenido digital de la web site, e-commerce, etc.

M ¿Cuáles cree usted que son las características y oportunidades en la industria del mercado de la industria de la publicidad digital? ¿Por qué?

E Considero que si existe un mercado para la publicidad digital. Hoy en día el consumidor tiene la información disponible desde su equipo móvil y sabe que producto quiere comprar a quien y en donde y esto se debe gracias a la publicidad digital.

M ¿Cuáles cree que son las oportunidades de negocio de las agencias publicitarias digitales a largo plazo? ¿Por qué?

E La tecnología está constantemente evolucionando y el comportamiento de consumidor también. La publicidad digital es una oportunidad de negocio a corto, mediano y largo plazo. Hoy en día la información es mucho más accesible y cada vez más personas usan dispositivos para estar comunicados a través de las redes sociales.

M ¿Con los diferentes servicios que ofrecen las agencias publicitarias tradicionales y digitales, considera que las agencias de publicidad digital incrementarán sus ventas a largo plazo? o ¿Cuáles deben ser los servicios que deben ofrecer las agencias de publicidad digital?

E Definitivamente si considero que la publicidad digital incrementará las ventas a largo plazo y esto se debe a la tecnología, redes sociales y a los cambios de conducta del consumidor digital.

M ¿Cuáles considera que son las barreras de entrada más importantes al mercado de las agencias publicitarias digitales? ¿Por qué?

E Considero que principalmente las barreras de entradas sería el cambio de un modelo de publicidad tradicional a un modelo digital. El Conocimiento de la publicidad digital es importante porque ayudara a definir nuevas formas de comunicación hacia los consumidores.

2. Características del servicio y concepto de la agencia de publicidad digital

M ¿Qué es lo primero que piensa cuando escucha la idea publicidad digital de creación de contenido? ¿Qué te llevo a pensar eso?

E Cuando escucho creación de contenido lo relaciono a la calidad de información en diferentes formatos (texto, video, etc) que ayudará al cliente a atraer visitantes e incrementar las ventas. Desde mi punto de vista tener una buena estrategia de contenido digital permitirá diferenciarse de la competencia.

M ¿Cuáles son los tipos de servicios que imagina cuando escucha publicidad digital de creación de contenido? ¿Por qué eligió esos?

E Desde mi punto de vista la publicidad digital de creación de contenido se relaciona con productos como calzados, ropa dama y caballero, productos de primera necesidad para el consumidor.

M ¿Qué opina sobre la idea de negocio de publicidad digital de creación de contenido? ¿Por qué?

E Es muy buena idea ya que ayudará a las micros, pequeñas y medianas empresas a desarrollar mejor sus estrategias de publicidad.

M ¿Cuáles son los servicios mínimos que debe tener el portafolio de una agencia de publicidad digital de creación de contenido?

E Considero que para que una agencia sea sostenible en el tiempo los servicios que puede ofrecer una agencia deben ser innovadores que generen tendencia en el mercado de la publicidad.

3. Características de la agencia de publicidad

M ¿Cuáles son las características debe tener una agencia de publicidad digital de creación de contenido para tener un desempeño exitoso?

E Pienso que las agencias deben ser innovadoras y creativas cuando se trata de generación de contenido con el fin de generar vínculos duraderos con los clientes potenciales, esto ayudaría a las empresas a ser visibles y llegar a su público objetivo.

M ¿Cuál es la infraestructura mínima digital (software, internet, vpn, etc.) que debe tener una agencia de publicidad digital?

E Considero que el software de administración donde las agencias puedan ingresar y registrar todos sus requerimientos para llevar un mejor control de cada proyecto sería lo más indispensable digital.

M ¿Cuál es el tiempo y las etapas que considera adecuado que tomar abrir y poner en marcha una agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E Considero que la implementación de este proyecto tomaría 5 meses. Adicionalmente se necesita incluir factores internos y externos que impacten la implementación de la misma.

M ¿Cómo estructuraría el primer equipo humano para poder abrir una agencia de publicidad digital? ¿Cuántas personas? ¿Qué cargos consideraría indispensables al inicio?

E Un gerente general, un coordinador de ventas, un gestor de proyectos, tres diseñadores, 2 especialistas en marketing Digital. Considero que sería el equipo mínimo para la implementación y puesta en marcha del proyecto.

M ¿Cuáles son los servicios de publicidad digital que sugiere debe tener la agencia en sus inicios? ¿Cuándo debería ampliar sus servicios? ¿Cuáles?

E Considero que los servicios que deben manejarse inicialmente seria creación de campañas, diseños gráfico visuales, estrategias de contenido y gestión de redes sociales. Posteriormente podrían ampliar el portafolio según necesidades y requerimientos solicitados por sus clientes.

4. Características del segmento al que va dirigido el servicio

M ¿Con que sector económico en particular cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué? ¿Cuáles son los sectores más atractivos para una nueva empresa de publicidad?

E Considero que la agencia se identifica con el sector económico manufacturero, servicios, comercialización de productos.

M ¿Con que tamaño de empresa en particular cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E Considero que la agencia se identificara principalmente con las micros, pequeñas y medianas empresas y esto se debe a que estas empresas podrán desarrollar estrategias de promoción y publicidad para incrementar sus ventas.

M ¿Con que actividad empresarial cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E Según lo comentado en la pregunta anterior, considero que la actividad empresarial que identificará a la agencia sería la fabricación, comercialización de prendas de vestir, calzados y servicios en general. Y esto se debe a que estas actividades necesitan mayor comunicación hacia los consumidores potenciales.

5. Competencia

M ¿Cómo podría diferenciarse la agencia de publicidad digital de sus competidores?

E Pienso que la innovación, creatividad y precio cumplen un factor muy importante en el momento de diferenciarse de la competencia.

M ¿Cuáles son los competidores que consideró?

E Hoy en día la competencia debe ser estudiada para entender el mercado en la que estamos.

6. Sobre la marca de la agencia de publicidad

M ¿Cuáles son los factores que deberíamos tomar para la definición del nombre de nuestra marca?

E Pienso que la identidad de la marca es un reflejo de los valores de la empresa y esto representa la naturaleza de la agencia. Además de comunicar de forma efectiva credibilidad y confianza.

M ¿Cuáles son los elementos que recomiendas tener en cuenta al momento de hacer nuestro logo? ¿Cuáles son los símbolos que sugiere? ¿Cuáles son los colores que nos recomienda? ¿Considera que los colores influyen en la asociación de logo y el tipo de negocio?

E Considero los elementos que recomendaría para crear un logo sería la originalidad, la innovación, el color y la tipografía.

Los colores cumplen un aspecto muy importante ya que sirven para transmitir o proyectar sensaciones. Adicionalmente nos ayuda a comunicar los mensajes que deseamos transmitir.

M ¿Cuáles son los factores que usted considera son los más importantes para que nuestra empresa logre el posicionamiento de marca en el mercado?

E Es importante desarrollar una estrategia de comunicación adecuada, esto nos permitirá Ser visibles y llegar al público objetivo requerido. Adicionalmente la calidad del servicio influirá en la decisión del cliente frente a la competencia.

M ¿Cuáles son los medios de comunicación por lo que deberíamos difundir nuestros servicios? ¿Por qué?

E Hoy en día las redes sociales como Facebook, Instagram nos permiten interactuar con el consumidor y conocer sus gustos o preferencias. Adicionalmente, las redes sociales se muestran como una vitrina de productos o servicios disponibles para los consumidores.

7. Alcance final

M ¿Cuáles serían las sugerencias finales que podría darnos? ¿Cuál considera que es la más importante o elemental?

Considero importante definir una planificación, ejecución y control del proyecto. Adicionalmente formar un equipo especializado que garantice la calidad de cada entregable y un buen plan de marketing para promocionar los servicios que se ofrecerá a los potenciales clientes.

8. Evaluación de los principales competidores

M A continuación, podría calificar con un puntaje del 1 al 10 cada uno de los factores de éxito de las agencias de publicidad digital de la competencia.

E

Factor de éxito	Competencia		
	Tres Media	La Agencia MK	Webtilia
Precio competitivo	7	7	10
Buen concepto	6	6	9
Permanencia en la industria	8	7	9
Posicionamiento orgánico	10	8	7
Reputación	9	8	8
Segmentación hacia la PYME	3	6	8
Equipo de trabajo	4	4	6

M A continuación, podría calificar con un puntaje del 1 al 4 cada uno de los factores de éxito de las agencias de publicidad digital de la competencia, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad.

E

Factor de éxito	Competencia		
	Tres Media	La Agencia MK	Webtilia
Precio competitivo	2	1	3
Buen concepto	3	2	4
Permanencia en la industria	3	2	4
Posicionamiento orgánico	4	2	3
Reputación	3	3	3
Segmentación hacia la PYME	1	1	2
Equipo de trabajo	3	3	2

Entrevista en profundidad 6

Preámbulo

M Gracias y bienvenidos.

M Por favor podría presentarse. ¿Cuál es su nombre? ¿Qué cargo ocupa? ¿Desde hace cuántos años se encuentra en el sector de las agencias de publicidad?

E Soy Jefe de Marketing con 10 años de experiencia en el rubro ambiental. Actualmente en la empresa que laboro tenemos un equipo que se encarga de la publicidad digital y creación de contenido.

1. Contexto actual de las agencias publicitarias

M ¿Qué piensa del mercado de las agencias publicitarias en la actualidad? ¿Por qué?

E Frente a esta situación económica del país muchos clientes han optado por organizar sus áreas de marketing y ventas con el fin incrementar sus ventas. Sin embargo, creemos que actualmente, las estrategias de publicidad han cambiado según los intereses y necesidades de las personas. Para comprender el uso de la publicidad de hoy es importante conocer su concepto y efectividad. Entonces en este mercado debemos segmentar 2 tipos de agencias de publicidad en el mercado.

La agencia de publicidad tradicional donde su estrategia de comunicación era por medio de la televisión, afiches, volantes, periódicos. Sin embargo, estos canales se han dejado

de lado con la llegada de la transformación digital y ahora toda la publicidad se hacen por medio de anuncios digitales y redes sociales.

M ¿Cuáles cree usted que son las características y oportunidades en la industria del mercado de la industria de la publicidad digital? ¿Por qué?

E Definitivamente hoy en día frente a esta pandemia y a todas las medidas de bioseguridad, es importante mencionar que la publicidad digital ha cambiado nuestras vidas. Ahora todo está enfocado hacia el internet y los medios digitales. Nuestros profesionales creativos no necesitan una sede física para realizar publicidad, anuncios, etc. ellos puedan trabajar desde cualquier lugar sin dejar de lados sus objetivos.

M ¿Cuáles cree que son las oportunidades de negocio de las agencias publicitarias digitales a largo plazo? ¿Por qué?

E Esta pandemia vino para quedarse, cambiar y evolucionar modelos de negocios tradicionales que anteriormente funcionaban bien. Sin embargo, también creemos que la transformación digital revolucionará los modelos de negocio. Por tal razón creemos que estamos iniciando un proceso de cambio de lo tradicional a lo digital que durará mucho tiempo y tendrá un crecimiento importante en el mercado de la publicidad digital.

M ¿Con los diferentes servicios que ofrecen las agencias publicitarias tradicionales y digitales, considera que las agencias de publicidad digital incrementarán sus ventas a largo plazo? o ¿Cuáles deben ser los servicios que deben ofrecer las agencias de publicidad digital?

E Según lo mencione en la pregunta anterior, nosotros creemos que la publicidad digital tendrá un incremento muy importante en el mercado y por ende incrementará las ventas de publicidad y del cliente. Es importante mencionar que la conducta del consumidor ha cambiado debido a la tecnología y redes sociales.

M ¿Cuáles considera que son las barreras de entrada más importantes al mercado de las agencias publicitarias digitales? ¿Por qué?

E Desde nuestra perspectiva creemos que las marcas están tratando de adaptarse a los cambios que genera lo digital, tanto a nivel de hábitos y conductas del consumidor como a nivel publicitario. Esto hace que el proceso sea muy interactivo y cambiante.

2. Características del servicio y concepto de la agencia de publicidad digital

M ¿Qué es lo primero que piensa cuando escucha la idea publicidad digital de creación de contenido? ¿Qué te llevo a pensar eso?

E El contenido digital es muy importante, ya que es la información en forma digital y este puede ser un texto, una imagen un video etc. Siendo el activo más importante de los medios de comunicación digital.

M ¿Cuáles son los tipos de servicios que imagina cuando escucha publicidad digital de creación de contenido? ¿Por qué eligió esos?

E Bueno cada vez que escucho acerca de publicidad digital de creación de contenido siempre lo relacionó con productos como calzados, ropa dama y caballero, productos de primera necesidad etc.

M ¿Qué opina sobre la idea de negocio de publicidad digital de creación de contenido? ¿Por qué?

E Desde mi perspectiva creemos que las marcas están tratando de adaptarse a los cambios que genera lo digital, tanto a nivel de hábitos y conductas del consumidor como a nivel publicitario. Esto hace que el proceso sea muy interactivo y cambiante.

M ¿Cuáles son los servicios mínimos que debe tener el portafolio de una agencia de publicidad digital de creación de contenido?

E Considero que para que una agencia sea sostenible en el tiempo los servicios que puede ofrecer una agencia deben ser innovadores que generen tendencia en el mercado de la publicidad.

3. Características de la agencia de publicidad

M ¿Cuáles son las características debe tener una agencia de publicidad digital de creación de contenido para tener un desempeño exitoso?

E Como lo comenté anteriormente el éxito dependerá de que tan innovador puede ser la agencia. Adicionalmente es importante mencionar que la generación de estrategias de contenidos siempre será de la mano con el cliente, con el fin de comunicar efectivamente a un segmento requerido.

M ¿Cuál es la infraestructura mínima digital (software, internet, vpn, etc.) que debe tener una agencia de publicidad digital?

E Considero que el hardware es importante a nivel de performance del procesador y gráfica, buen ancho de banda, etc. Con el fin de que el equipo no tenga problemas para diseñar soluciones de publicidad. Por el otro lado los clientes que requieren nuestros servicios deben tener acceso a la web que les permita gestionar todos requerimientos.

M ¿Cuál es el tiempo y las etapas que considera adecuado que tomar abrir y poner en marcha una agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E Pienso que la implementación dependerá de varios factores internos como externos. Sin embargo, creemos que posterior a la implementación a nivel infraestructura y organizacional (5 meses), creemos que podemos estar disponibles al siguiente mes.

M ¿Cómo estructuraría el primer equipo humano para poder abrir una agencia de publicidad digital? ¿Cuántas personas? ¿Qué cargos consideraría indispensables al inicio?

E Un gerente comercial, un coordinador de ventas que pueda ser capaz de formar una exitosa cartera de clientes y un equipo de creativos, diseñadores, especialistas de redes sociales.

M ¿Cuáles son los servicios de publicidad digital que sugiere debe tener la agencia en sus inicios? ¿Cuándo debería ampliar sus servicios? ¿Cuáles?

E Considero que para iniciar este tipo de proyecto se debería brindar servicios de gestión de redes sociales, elaboración de campañas, email marketing, implementación de tiendas virtuales.

4. Características del segmento al que va dirigido el servicio

M ¿Con que sector económico en particular cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué? ¿Cuáles son los sectores más atractivos para una nueva empresa de publicidad?

E Considero que el marketing digital de creación de contenido está identificado con todos los sectores económicos. Sin embargo, creemos que el sector económico de crecimiento es de retail, servicios y manufactura.

M ¿Con que tamaño de empresa en particular cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E Considero, que las micro, pequeñas y medianas empresas se verán más beneficiadas con el uso de la publicidad digital ya que actualmente frente a esta pandemia dichas empresas necesitan incrementar su venta.

M ¿Con que actividad empresarial cree que se identificaría la agencia de publicidad digital? ¿Por qué?

E Bueno, como te mencione en la pregunta anterior, negocios como ropa, textil, alimentos, muebles y joyas. Estos son los tipos de negocio que siempre están buscando comunicar, no siempre lo hacen de manera adecuada y considero que es porque las agencias tradicionales llegan a ser muy costosas para estos negocios.

5. Competencia

M ¿Cómo podría diferenciarse la agencia de publicidad digital de sus competidores?

E Considero que las agencias deben adoptar estrategias de innovación, creatividad, comunicación eficaz y sobre todo entender las necesidades y el presupuesto del cliente.

M ¿Cuáles son los competidores que consideró?

E Actualmente en el mercado local hay agencias de publicidad digital muy importantes.

6. Sobre la marca de la agencia de publicidad

M ¿Cuáles son los factores que deberíamos tomar para la definición del nombre de nuestra marca?

E Pienso que la agencia debe considerar estrategias de creatividad, flexibilidad, y innovación. Estos pilares deben ser factores importantes para determinar y definir el nombre de una marca.

M ¿Cuáles son los elementos que recomiendas tener en cuenta al momento de hacer nuestro logo? ¿Cuáles son los símbolos que sugiere? ¿Cuáles son los colores que nos recomienda? ¿Considera que los colores influyen en la asociación de logo y el tipo de negocio?

E Como comenté anteriormente la creatividad, flexibilidad e innovación desde ya, debe ser transmitido en la creación del logo. Los colores son importantes y definen mucho con la personalidad y cultura que adoptara la agencia.

M ¿Cuáles son los factores que usted considera son los más importantes para que nuestra empresa logre el posicionamiento de marca en el mercado?

E La generación de estrategias de contenido que desarrolle la agencia será un factor muy importante en el contexto del Branding y Performance.

E Adicionalmente la comunicación con los clientes cumplirá un rol muy importante en la fidelización y en la sostenibilidad en el tiempo de la agencia.

M ¿Cuáles son los medios de comunicación por lo que deberíamos difundir nuestros servicios? ¿Por qué?

E Considero que hoy en día y en el largo plazo las redes sociales cumplen un rol muy importante de comunicación en los consumidores por ejemplo Facebook, Instagram, Youtube, y TikTok.

7. Alcance final

M ¿Cuáles serían las sugerencias finales que podría darnos? ¿Cuál considera que es la más importante o elemental?

Muy buena idea de negocio, un emprendimiento ideal en esta época. Adicionalmente mi recomendación sería determinar y definir una buena planificación y ejecución del proyecto con la finalidad lograr los objetivos que se están trazando.

8. Evaluación de los principales competidores

M A continuación, podría calificar con un puntaje del 1 al 10 cada uno de los factores de éxito de las agencias de publicidad digital de la competencia.

E

Factor de éxito	Competencia		
	Tres Media	La Agencia MK	Webtilia
Precio competitivo	8	8	10
Buen concepto	10	8	9
Permanencia en la industria	8	7	9
Posicionamiento orgánico	9	8	6
Reputación	10	9	8
Segmentación hacia la PYME	2	6	7
Equipo de trabajo	5	3	6

M A continuación, podría calificar con un puntaje del 1 al 4 cada uno de los factores de éxito de las agencias de publicidad digital de la competencia, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad.

E

Factor de éxito	Competencia		
	Tres Media	La Agencia MK	Webtilia
Precio competitivo	1	1	4
Buen concepto	4	2	3
Permanencia en la industria	3	2	3
Posicionamiento orgánico	4	4	4
Reputación	3	3	3
Segmentación hacia la PYME	1	2	4
Equipo de trabajo	3	3	2

Apéndice 7. Presentación del focus group

1. Percepción de la contratación del servicio de publicidad **Tiempo: 12 minutos**

- ¿Qué es lo mejor de contratar un servicio de publicidad?

  Participante 1. Que con eso podemos llegar a más clientes.

  Participante 2. Podemos incrementar nuestras ventas.

  Participante 3. Se puede comunicar con una mejor presentación nuestros productos.

  Participante 4. Podemos llegar a más clientes.

  Participante 5. Nuestros productos tendrán una mejor presentación de cara a los clientes.

  Participante 6. Más clientes conocerán mis productos.

  Participante 7. Podemos incrementar nuestras ventas.

  Participante 8. Los clientes me verán como una empresa más seria, más profesional y podré aumentar mis ventas.

- ¿Qué es lo peor de contratar un servicio de publicidad?

  Participante 1. Son muy caros.

  Participante 2. Son muy burocráticos.

  Participante 3. Nunca quieren hacer lo que yo como su cliente quiero, siempre hacen cosas solo a su gusto.

  Participante 4. Son costosos.

  Participante 5. Se invierte mucho dinero y no sabemos cómo medir si a los clientes le gusta la publicidad o comunicación.

  Participante 6. Son costos y demoran mucho en hacer la propuesta y ejecutar.

  Participante 7. No me gusta que hagan cosas que uno no les pide, dicen que son creativos.

  Participante 8. Lentos y caros.

- Cuando se encuentra en internet ¿qué tipo de anuncios publicitarios llaman su atención? ¿Por qué?

  Participante 1. Los anuncios de las campañas festivas, son llamativos y puedo conseguir ofertas.

  Participante 2. Me gusta la publicidad con excelente diseño y concepto, porque son atractivos.

  Participante 3. Me llama la atención la publicidad en redes sociales, porque está siempre presente.

Participante 4. Prefiero la publicidad en redes sociales, porque es dirigida.

Participante 5. Me atraen los anuncios de campañas como el día del padre, 28 de Julio, Navidad, porque puedo ver los catálogos digitalmente.

Participante 6. Definitivamente la publicidad con excelente diseño, porque comunica emociones, mensajes.

Participante 7. Me gusta la publicidad de las redes sociales, porque es menos molestosa que un pop-up.

Participante 8. Publicidad en videos de YouTube, porque me informa del producto.

2. Uso de la publicidad **Tiempo: 10 minutos**

Me gustaría entender cómo utiliza actualmente la publicidad.

- ¿Cuáles son los medios de publicidad que conoce?

Participante 1. Televisión, internet, redes sociales.

Participante 2. Internet, televisión, periódicos.

Participante 3. Internet, televisión, redes sociales, revistas.

Participante 4. Radio, televisión, redes sociales, periódico.

Participante 5. Internet, televisión, redes sociales, periódico.

Participante 6. Televisión, redes sociales, periódico.

Participante 7. Televisión, redes sociales, periódico.

Participante 8. Carteles en la calle, internet y radio.

- ¿Cuáles son los medios publicitarios que utiliza generalmente para la promoción de su marca o productos? ¿Por qué?

  Participante 1. Utilizo todo lo relacionado a internet, porque es menos costoso.

  Participante 2. Contrato publicidad en radio, porque veo resultados en las ventas.

  Participante 3. Prefiero las revistas y el internet, porque llego a mi segmento de clientes.

  Participante 4. El internet, porque es más económico y veo resultados.

  Participante 5. Me gustaría la televisión, pero es muy costosa, por eso utilizo internet.

  Participante 6. Generalmente internet, porque me cuesta menos.

  Participante 7. Definitivamente internet, me da resultados.

  Participante 8. Principalmente internet, es económico.

- ¿Cuáles son algunos de los tipos de servicios del medio de la publicidad digital que utiliza generalmente para la promoción de su marca o productos?

  Participante 1. Diseño gráfico.

  Participante 2. Las campañas festivas.

  Participante 3. Videos para la página web y Facebook.

Participante 4. Diseño gráfico para la página web, mailing y pop-up.

Participante 5. Facebook e Instagram.

Participante 6. Redes sociales y publicidad en banners.

Participante 7. Las campañas por internet de lanzamiento de nuevos productos.

Participante 8. Campañas por internet festivas.

- ¿Cuántos meses al año utiliza el medio de publicidad digital para promocionar sus productos?

Participante 1. Yo requiero todos los meses del año. De enero a diciembre.

Participante 2. Yo requiero todos los meses del año de enero a diciembre.

Participante 3. Yo utilizo un mes al año, en navidad.

Participante 4. Yo requiero publicidad cuatro meses en el año.

Participante 5. Yo utilizo todos los meses.

Participante 6. Yo utilizo publicidad dos meses al año.

Participante 7. Yo utilizo seis meses del año.

Participante 8. Yo requiero utilizar publicidad de enero a diciembre.

- Si no contratará el servicio de publicidad digital ¿qué diferencia existiría con las ventas de su empresa? ¿Por qué?

Participante 1. Caerían, porque no podría comunicar las ofertas a mis clientes.

Participante 2. Se estancarían porque no podría ofrecer los nuevos productos.

Participante 3. Perdería ventas, porque no podría mostrar el nuevo stock de productos.

Participante 4. No crecería en ventas, porque no podría enseñar las actualizaciones de los catálogos de productos.

Participante 5. Caerían las ventas, porque no podría enseñar mi portafolio de productos antiguos y nuevos.

Participante 6. Caerían las ventas, porque no podría comunicar las ofertas, promociones y descuentos.

Participante 7. Perdería en ventas, porque no podría mostrar mis productos.

Participante 8. No llegaría a mis objetivos de ventas, porque no podría comunicar los beneficios como descuentos, promociones.

3. Proceso de contratación (compra) de publicidad anterior Tiempo: 10 minutos

- ¿De qué manera conoció la agencia de publicidad que contrató para la publicidad de su empresa?

Participante 1. La encontré en internet y me contacté.

Participante 2. Me la refirió un cliente con el que trabajo y me puso en contacto.

Participante 3. La encontré en internet.

Participante 4. La encontré en internet.

Participante 5. Me la recomendó un colega.

Participante 6. Me la recomendó un proveedor.

Participante 7. La encontré en internet.

Participante 8. Busqué en internet.

- ¿Qué es lo que realmente buscaba al contratar la agencia publicitaria?

Participante 1. Que me de opciones, que sea más rápida y que mejoren mis ventas.

Participante 2. Que consiga más clientes.

Participante 3. Que tenga más clientes.

Participante 4. Que tenga más ventas.

Participante 5. Que tenga más ventas y más clientes.

Participante 6. Que mis productos y campañas lleguen a más personas.

Participante 7. Que más personas conozcan mis productos y venda más.

Participante 8. Lanzamiento de producto.

- ¿Cuál es el monto anual que destina a publicidad digital, qué porcentaje representa sobre sus ingresos de ventas?

Participante 1. Aproximadamente S/ 15,000, que representa el 1% de las ventas.

Participante 2. Alrededor de S/ 28,000, sería como el 3% del ingreso de ventas.

Participante 3. Aproximadamente S/ 60,000, eso representa el 4% de mis ventas.

Participante 4. Como máximo S/ 31,000, que se aproxima al 3% de las ventas.

Participante 5. Más o menos S/ 41,000, es aproximadamente el 4% de las ventas.

Participante 6. Aproximadamente S/ 35,000, cercano al 3.5% de las ventas.

Participante 7. Alrededor de S/ 22,000, es el 2% de las ventas anuales.

Participante 8. Entre S/ 46,000 y S/ 50,000, no más de 4% de las ventas.

4. Uso de los servicios de publicidad contratados **Tiempo: 17 minutos**

- ¿Qué productos del servicio de publicidad digital que contrató utiliza generalmente?

Participante 1. Generalmente mailing.

Participante 2. Diseño gráfico y campañas publicitarias.

Participante 3. Campañas publicitarias digitales de lanzamiento.

Participante 4. Diseño gráfico.

Participante 5. Redes sociales, banners y pop-up.

Participante 6. Publicidad en buscadores.

Participante 7. Campañas publicitarias festivas.

Participante 8. Redes sociales y diseño gráfico.

- ¿Por qué utiliza esos productos con mayor frecuencia?

  Participante 1. Porque son más económicos.

  Participante 2. Me permite llegar a más gente.

  Participante 3. Me permite tener un control de las actividades.

  Participante 4. Me permite posicionarme en el segmento al que atiendo.

  Participante 5. Llego a mi público objetivo.

  Participante 6. Son más económicos y me permite posicionarme en el segmento que me interesa atender.

  Participante 7. Más económico.

  Participante 8. Llego al segmento al que dirijo mis ventas.

- ¿Qué productos de la publicidad que contrató realmente fueron útiles para la empresa?

  Participante 1. La gestión de redes Facebook e Instagram fue muy útil.

  Participante 2. La gestión en redes sociales me conectó con nuevos clientes.

  Participante 3. El diseño gráfico hizo más atractivo mi producto.

  Participante 4. Las campañas festivas me reportaron más ventas.

  Participante 5. Los diseños de campañas fueron útiles.

  Participante 6. El diseño de campañas y artes me reportaron un mayor margen de ventas.

  Participante 7. El diseño de campañas me permitió dar a conocer mis nuevos productos.

  Participante 8. El diseño de artes gráficas fue útil para la marca.

- Pensando en la aplicación de los tipos de publicidad que contrató, mencione todas las ventajas que considera puede aportarle el uso de la publicidad para su empresa.

  Participante 1. Me permite llegar a públicos focalizados.

  Participante 2. Mi producto puede ser visto por gente de todas partes del mundo.

  Participante 3. Mi producto puede ser dirigido y visto a los segmentos que busco.

  Participante 4. Mi producto se hace conocido y es reconocido en el mercado.

  Participante 5. Puedo llegar al interior del país sin necesidad de tener tiendas físicas.

  Participante 6. Gano reputación y mi producto se hace más atractivo en el mercado.

  Participante 7. Llego a más gente y mi producto se hace conocido.

  Participante 8. Mis productos son reconocidos por la gente.

- Podría mencionarme ¿qué ideas podría sugerirme con respecto a los productos publicitarios que requiere su empresa?

  Participante 1. Gestión de redes sociales y desarrollo de campañas publicitarias.

Participante 2. Campañas publicitarias digitales.

Participante 3. Campañas publicitarias digitales.

Participante 4. Dirección artística y de guiones para videos.

Participante 5. Diseño gráfico.

Participante 6. Redes sociales.

Participante 7. Diseño gráfico.

Participante 8. Campañas publicitarias digitales.

5. Motivaciones para reemplazar el servicio de publicidad Tiempo: 8 minutos

Todos ustedes están aquí porque alguna vez cambiaron de agencia publicitaria……

- ¿Qué lo motivó a cambiar de agencia publicitaria?

Participante 1. Porque mi empresa necesita un cambio de imagen.

Participante 2. Búsqueda de innovación y servicio personalizado.

Participante 3. Conseguir resultados por la inversión en publicidad.

Participante 4. Mejor precio.

Participante 5. Mejora de logros en ventas y servicio innovador.

Participante 6. Buscar servicios innovadores y a la medida.

Participante 7. Búsqueda de resultado en ventas.

Participante 8. Muy caros y poco resultados en ventas.

- ¿Cuáles considera usted que son las principales razones por las cuales las empresas cambian de agencia publicitaria?

Participante 1. Creo que, por falta de empatía, cuando no existe comunicación la relación se deteriora.

Participante 2. Por no recibir un buen servicio por parte de la agencia.

Participante 3. Cuando no recibes un buen servicio.

Participante 4. Por la baja calidad del servicio y la burocracia.

Participante 5. Por el poco compromiso o la falta de atención de la agencia.

Participante 6. Cuando se les agota las ideas a los creativos por tener tantos clientes.

Participante 7. Por la baja calidad de los servicios.

Participante 8. Por perder la confianza en los resultados de las campañas.

6. Detonadores del cambio anterior Tiempo: 6 minutos

Todos ustedes están aquí porque alguna vez cambiaron de agencia publicitaria……

- ¿Cuáles fueron los aspectos negativos por lo que cambió de agencia publicitaria?

Participante 1. Porque no obtuve resultados en ventas.

Participante 2. Porque desconfiaba de la calidad de trabajo entregado.

Participante 3. Porque no se obtenían resultados mediante la publicidad digital.

Participante 4. Porque la agencia no entendía a mis consumidores.

Participante 5. Porque las estrategias de contenido no transmitían el mensaje deseado.

Participante 6. Porque tenía problemas con el presupuesto asignado ya que los costos eran muy elevados.

Participante 7. Porque la comunicación con el equipo de publicidad no era efectiva.

Participante 8. Porque la relación con la agencia no era de lo mejor.

- ¿Cuáles fueron los aspectos positivos por los que cambió a una mejor agencia de publicidad?

Participante 1. Me transmite sensaciones de creatividad e innovación.

Participante 2. Considero que es una agencia experta en su sector.

Participante 3. Necesito refrescar mi marca con nuevas ideas, busco especialización.

Participante 4. Son especialistas al momento de realizar campañas de publicidad.

Participante 5. Compromiso en sus estrategias de contenido.

Participante 6. Obtener acuerdos según mi presupuesto sin perder calidad de servicio.

Participante 7. Es un equipo profesional comprometido donde la prioridad es la comunicación, confianza y transparencia.

Participante 8. Tienen lo que necesito, me transmiten mucha empatía.

- ¿Qué beneficios espera obtener en su negocio por esa decisión?

Participante 1. Mayor porcentaje de recomendación y ventas.

Participante 2. Mejorar los resultados en ventas.

Participante 3. Incrementar ventas y potenciar mi marca.

Participante 4. Captación de nuevos clientes y penetración de mercado.

Participante 5. Recomendaciones y altas expectativas en ventas.

Participante 6. Presupuesto flexible y precios bajos, más ventas.

Participante 7. Buena impresión, recomendación y mayor captación de clientes.

Participante 8. Conseguir nuevos clientes.

7. Barreras para el cambio anterior **Tiempo: 7 minutos**

- ¿Cuánto tiempo pasó desde que evaluó contratar el servicio de una agencia de publicidad y realmente adquirió (compró) el servicio?

Participante 1. 1 mes.

Participante 2. 2 meses.

Participante 3. 1 mes.

Participante 4. 2 semanas.

Participante 5. 1 semana.

Participante 6. 2 meses.

Participante 7. 1 mes.

Participante 8. 3 meses.

- ¿Cuáles fueron las razones por las que no contrato el servicio de publicidad inmediatamente?

Participante 1. Proyectos abiertos no finalizados, dinero invertido.

Participante 2. Aún no tenía contacto con otras agencias, falta de búsqueda de nuevas agencias.

Participante 3. Esperaba cerrar proyectos pendientes, entregables pendientes.

Participante 4. Fechas de alto movimiento comercial, campañas activas.

Participante 5. Falta de tiempo para encontrar a una nueva agencia.

Participante 6. Proyectos pendientes, entregables pendientes.

Participante 7. Falta de aprobación de gerencia, falta de seguimiento.

Participante 8. Acuerdos pendientes con la nueva agencia.

- ¿Cuál fue la causa principal para dejar pasar ese tiempo?

Participante 1. Dinero invertido en los proyectos actuales.

Participante 2. Falta de tiempo para la búsqueda de nuevas agencias.

Participante 3. Proyectos pendientes de cerrar.

Participante 4. Campañas activas de alto movimiento de ventas

Participante 5. Falta de tiempo.

Participante 6. Entregables pendientes.

Participante 7. Falta de aprobación de la gerencia

Participante 8. Falta de presupuesto.

8. Detonadores y barreras para un cambio futuro **Tiempo: 12 minutos**

- En cuanto al futuro ¿cuándo cree que cambiará de agencia publicitaria?

Participante 1. En cualquier momento.

Participante 2. Mañana.

Participante 3. Inicios del próximo año.

Participante 4. En cualquier momento.

Participante 5. En cualquier momento.

Participante 6. Cuando termine el contrato. Vence en dos meses.

Participante 7. Mañana mismo.

Participante 8. Después de fin de año, porque vence el contrato.

- ¿Cuál sería el estímulo que lo impulsaría a realizar el cambio de agencia publicitaria?

  Participante 1. Mejor precio.

  Participante 2. Mayor calidad.

  Participante 3. Oportunidad en precio y calidad.

  Participante 4. Propuesta de precio y calidad.

  Participante 5. Innovación y precio.

  Participante 6. La innovación y el precio.

  Participante 7. El precio.

  Participante 8. El precio y la calidad.

- ¿Existe alguna característica que lo haría cambiar rápidamente de agencia de publicidad?

  Participante 1. Especialización y precio.

  Participante 2. Dinamismo y precio.

  Participante 3. Especialización y precio.

  Participante 4. Innovación, flexibilidad, compromiso y buen precio.

  Participante 5. Mayor especialización.

  Participante 6. Flexibilidad y compromiso.

  Participante 7. Especialización y precio.

  Participante 8. Especialización y precio.

- ¿Cómo elegiría la próxima agencia publicitaria que contratará?

  Participante 1. De la misma manera, pero mi primera pregunta sería ¿son rápidos y flexibles?

  Participante 2. Igual pero que me certifiquen resultados.

  Participante 3. Igual pero que me ofrezcan resultados.

  Participante 4. Mayores referencias de otros clientes.

  Participante 5. Verificando referencias de otros clientes.

  Participante 6. Verificando referencias.

  Participante 7. Verificando referencias.

  Participante 8. Verificando referencias.

- Si una agencia de publicidad digital pudiera motivarlo a contratar el servicio de publicidad el día de mañana ¿qué tendría que hacer?

  Participante 1. Decirme que no será complicado, que será rápido y que no será caro.

  Participante 2. Que me diga que será bueno, rápido y que tendrá el precio justo y competitivo.

Participante 3. Especializado, bueno, rápido y buen precio.

Participante 4. Que no es caro.

Participante 5. Especializado y que no es caro.

Participante 6. Especializado, bueno, comprometido y que me dará buen precio.

Participante 7. Que me diga que entenderá mis productos y que no es caro.

Participante 8. Que son rápidos, buenos en lo que hacen y que se ajustan a mi presupuesto.

9. Acerca de la marca **Tiempo: 10 minutos**

- A continuación, se mencionan cuatro nombres de marca: AgenciaContenido, PublicitisPerú, Imagínate y Matisse. ¿Cuál de los nombres le parece más apropiado para identificar a una agencia de publicidad digital? ¿Cuál de los cuatro nombres recordaría con mayor facilidad?

  Participante 1. PublicitisPerú.

  Participante 2. Matisse.

  Participante 3. Matisse.

  Participante 4. Matisse.

  Participante 5. AgenciaContenido.

  Participante 6. AgenciaContenido.

  Participante 7. Matisse.

  Participante 8. Matisse.

- A continuación, se presentan cuatro logos de marca: un folleto, el mapa del Perú, una ventana y un mundo. ¿Cuál de los cuatro logos le parece más apropiado para identificar a una agencia de publicidad digital? ¿Cuál de los cuatro logos recordaría con mayor facilidad?

  Participante 1. Mundo.

  Participante 2. Mundo.

  Participante 3. Perú.

  Participante 4. Mundo.

  Participante 5. Mundo.

  Participante 6. Perú.

  Participante 7. Folleto.

  Participante 8. Mundo.

- A continuación, se presentan cuatro mensajes de marca: “hacemos que tu negocio crezca”, “desarrollamos oportunidades para tu empresa”, “creamos la campaña y

contenido que hará que tu negocio crezca” y “donde las ideas se convierten en ventas”. ¿Cuál de los cuatro mensajes le parece más apropiado para identificar a una agencia de publicidad digital? ¿Cuál de los cuatro mensajes recordaría con mayor facilidad?

Participante 1. Creamos la campaña y contenido que hará que tu negocio crezca.

Participante 2. Donde las ideas se convierten en ventas.

Participante 3. Creamos la campaña y contenido que hará que tu negocio crezca.

Participante 4. Creamos la campaña y contenido que hará que tu negocio crezca.

Participante 5. Creamos la campaña y contenido que hará que tu negocio crezca.

Participante 6. Desarrollamos oportunidades para tu empresa.

Participante 7. Creamos la campaña y contenido que hará que tu negocio crezca.

Participante 8. Hacemos que tu negocio crezca.

Apéndice 8. Resumen del Focus Group

Variables	Componentes	Respuestas (8)	
Percepción de la contratación del servicio de publicidad.	Lo mejor de contratar un servicio de publicidad	Captación de nuevos clientes	3
		Incremento en ventas	3
		Imagen de la marca y productos	2
	Lo peor de contratar un servicio de publicidad	Costoso	5
		Burocrático	1
		No hacen lo que requiero	2
	Publicidad que llaman su atención en internet	Publicidad en banners con diseño digitales	3
		Publicidad en redes sociales	4
		Publicidad en videos	1
Uso de la publicidad	Medios de publicidad que conoce	Televisión, redes sociales, radio	6
		Carteles en la calle	1
		Periódico y revistas	1
	Medios de publicidad que utiliza generalmente para la promoción de su marca o productos	Internet, campañas	6
		Mailing, Pop-up, videos	2
	Meses al año que contrata publicidad	Solo un mes	1
		Solo dos meses	1
		Solo cuatro meses	1
		Solo seis meses	1
		Los doce meses	4
	Diferencia en las ventas cuando no se contrata publicidad	Disminución en las ventas	5
		Estancamiento en las ventas	2
		Incumplimiento de la meta de ventas	1
Proceso de contratación (compra) de publicidad anterior	Conocimiento y elección de la agencia de publicidad	Internet	5
		Recomendación de colega	1
		Recomendación de proveedor	1
		Recomendación de cliente	1
	Propósito de la contratación de publicidad digital	Que mejores mis ventas	3
		Captación de más clientes	4
		Lanzamientos de productos	1
	Monto anual que destina a publicidad / porcentaje de gasto en publicidad digital sobre sus ingresos de ventas.	Entre 15,000 y 24,999 / gasto en pub. dig. 1 y 2%	2
		Entre 25,000 y 34,999 / gasto en pub. dig. 3%	2
		Entre 35,000 y 44,999 / gasto en pub. dig. 3.5% y 4%	1
		Entre 45,000 y 60,000 / gasto en pub. dig. 4%	1
Uso de los servicios de publicidad contratados	Productos del servicio de publicidad digital contratados que utiliza generalmente	Mailing	1
		Diseño gráfico, campañas y redes sociales	5
		Banners	1
		Pop-up	1
	Razón para utilizar los productos con mayor frecuencia	Económicos	2
		Control de las actividades	1
		Llega a mi target	5

	Productos contratados que fueron útiles para la empresa	Redes sociales	2
		Diseño gráfico	3
		Desarrollo de campañas	3
	Ventajas que aporta la publicidad a la empresa	Llegar a público focalizado	2
		Captación de clientes del mercado interno y externo	3
		Reconocimiento de la marca y productos	3
	Ideas sobre productos requeridos por la empresa	Campaña publicitaria digital y diseño gráfico, redes sociales	7
		Dirección artística	1
Motivaciones para reemplazar el servicio de publicidad	Motivación para el cambio de agencia publicitaria	Resultados en ventas y mejores precios	4
		Cambio de imagen	1
		Servicio personalizado e innovador	3
	Principales razones de las empresas para cambiar de agencia publicitaria	Falta de Empatía y comunicación	1
		No recibir un buen servicio	6
		Pérdida de confianza	1
Detonadores del cambio anterior	Aspectos negativos para el cambio de agencia publicitaria	No se alcanzaron las ventas	2
		Trabajos mal entregados	1
		No entender al consumidor	2
		Mala relación con la agencia	3
	Aspectos positivos para el cambio de agencia publicitaria	Creatividad e innovación	1
		Expertos en el rubro	5
		Entendimiento entre ambas empresas	2
	Beneficios esperados por la contratación de la publicidad	Incremento en ventas y clientes	6
		Buenos comentarios de los clientes	1
		Que se respete mi presupuesto de inversión	1
Barreras para el cambio anterior	Tiempo para contratar el nuevo servicio desde la toma de decisión de cambio hasta la compra	Entre una y dos semanas	2
		Entre uno y dos meses	5
		Entre tres meses a más	1
	Razones para no contratar el servicio inmediatamente	Contratos vigentes	4
		Temporada alta	1
		No busqué otra alternativa	3
	Causa principal para postergar la contratación	Contratos vigentes	4
		Falta de aprobación de gerencia	1
		Falta de presupuesto	1
		Falta de tiempo de buscar otra agencia	2
Detonadores y barreras para un cambio futuro	Tiempo estimado para cambiar de agencia de publicidad	En cualquier momento	3
		Mañana	2
		El próximo mes	1
		Cuando termine el contrato	2
	Estímulo para cambiar de agencia publicitaria	Mejor precio y calidad	7
		Solo calidad	1
		Especialización y precios	6

	Característica de la nueva agencia de publicidad para el cambio deseado	Innovación y Flexibilidad	2
	Forma de elección de la nueva agencia publicitaria	Que me certifiquen flexibilidad y rapidez	1
		Ofrezcan resultados	2
		Verificación de referencias	5
	Valor agregado de la nueva agencia de publicidad que impulsa al cambio	Buen precio	7
		Que entenderán a mis productos y consumidores	1
Acerca de la marca	Sugerencia del nombre de marca	AgenciaContenido	2
		PublicitisPerú	1
		Matisse.	5
	Sugerencia del logo de marca	Folleto	1
		Mapa del Perú	2
		Mundo	5
	Sugerencia del mensaje de marca	Creamos la campaña y contenido que hará que tu negocio crezca	5
		Donde las ideas se convierten en ventas	1
		Desarrollamos oportunidades para tu empresa	1
		Hacemos que tu negocio crezca	1

Apéndice 9. Guía de la Encuesta

Buenos días, somos alumnos de la Escuela de Postgrado de la Universidad San Ignacio de Loyola, estamos realizando una investigación para conocer el potencial de un plan de negocio de una agencia de publicidad digital dirigida a la pequeña empresa del sector manufactura. Por favor, le solicitamos que responda todas las preguntas que se presentan a continuación con sinceridad. Le informamos que la información es confidencial. Agradecemos su participación.

Características sociodemográficas

i. Indique su nacionalidad_____

ii. Indique su edad_____

iii. Indique su género

Femenino

Masculino

iv. Indique el cargo que desempeña en la empresa_____

v. Indique el ingreso de ventas brutas anuales de su empresa (en soles)_____

vi. Indique el distrito en el que se encuentra ubicada su empresa_____

vii. Indique el tiempo de permanencia de la empresa en el mercado (años)_____

1. ¿Cuáles son los medios de publicidad que conoce? (Opción múltiple)

- ☐ Televisión
- ☐ Internet
- ☐ Radio
- ☐ Vía pública
- ☐ Diarios
- ☐ Revistas

2. ¿Cuáles son los medios publicitarios que utiliza generalmente para la promoción de su marca o productos? (Opción múltiple)

☐ Televisión
☐ Internet
☐ Radio
☐ Vía pública
☐ Diarios
☐ Revistas

3. ¿Cuáles son algunos tipos de servicios del medio de la publicidad digital que utiliza con mayor frecuencia para la promoción de su marca o productos? (Opción múltiple)

☐ Diseño gráfico
☐ Elaboración y concepto de video
☐ Concepto de campaña
☐ Mailing
☐ Banners
☐ Gestión de redes sociales
☐ Pop-up

4. ¿Contrata los servicios de una agencia de publicidad digital para la publicidad digital de su marca o productos?

☐ Siempre
☐ Casi siempre
☐ A veces
☐ Casi nunca
☐ Nunca

5. ¿De qué manera conoció la agencia de publicidad que contrató para la promoción de su empresa?

☐ A través de internet
☐ A través de la referencia de un colega
☐ A través de la referencia de un proveedor
☐ A través de la referencia de un familiar

6. ¿Qué espera cuando contrata el servicio de publicidad digital de una agencia de publicidad digital?

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
- Presentación y comunicación de los productos	☐	☐	☐	☐	☐
- Presentación y comunicación de la marca	☐	☐	☐	☐	☐
- Mayor captación de clientes	☐	☐	☐	☐	☐
- Repetición de compra del cliente	☐	☐	☐	☐	☐
- Incremento en las ventas	☐	☐	☐	☐	☐

7. ¿Qué aspectos representan una desventaja al contratar el servicio de publicidad digital?

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
- Burocracia	☐	☐	☐	☐	☐
- Lentitud en el servicio	☐	☐	☐	☐	☐
- Servicio no conforme	☐	☐	☐	☐	☐
- Alta inversión	☐	☐	☐	☐	☐
- Alto costo	☐	☐	☐	☐	☐

8. ¿Qué aspectos representan una ventaja al contratar el servicio de publicidad digital?

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
- Penetración del producto	☐	☐	☐	☐	☐
- Posicionamiento de la marca	☐	☐	☐	☐	☐
- La captación de clientes	☐	☐	☐	☐	☐
- La retención de clientes	☐	☐	☐	☐	☐
- El incremento en las ventas	☐	☐	☐	☐	☐

9. ¿Qué tipo de anuncios publicitarios llaman su atención cuando utiliza internet?

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
- Los anuncios en videos de YouTube	☐	☐	☐	☐	☐
- Los anuncios de las campañas específicas	☐	☐	☐	☐	☐
- Los anuncios de las campañas festivas	☐	☐	☐	☐	☐
- Los anuncios en redes sociales	☐	☐	☐	☐	☐
- Los anuncios con excelente diseño y concepto	☐	☐	☐	☐	☐

10. ¿Cuántos meses al año consume el medio de publicidad digital para promocionar sus productos?

☐ Mínimo 3 meses

☐ Mínimo 6 meses

☐ Mínimo 9 meses

☐ Mínimo 12 meses

11. ¿Cuál es el monto anual que está dispuesto a destinar a publicidad digital?

☐ S/ 10,000 a S/ 20,000

☐ S/ 20,000 a S/ 30,000

☐ S/ 30,000 a S/ 40,000

☐ Más de S/ 40,000

12. ¿Por qué motivos cambiaría de agencia publicitaria?

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
- Necesidad de un cambio de imagen.	☐	☐	☐	☐	☐
- Búsqueda de innovación	☐	☐	☐	☐	☐
- Búsqueda de resultados	☐	☐	☐	☐	☐
- Mejor precio	☐	☐	☐	☐	☐
- Búsqueda de especialización	☐	☐	☐	☐	☐

13. ¿Cuáles considera usted que son los aspectos negativos del servicio por los cuales las empresas cambian de agencia publicitaria?

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
- Falta de empatía y comunicación	☐	☐	☐	☐	☐
- Falta de compromiso	☐	☐	☐	☐	☐
- Mala calidad del servicio	☐	☐	☐	☐	☐
- Entrega fuera de tiempo	☐	☐	☐	☐	☐
- Falta de entendimiento del concepto del producto	☐	☐	☐	☐	☐

14. ¿Cómo elegiría la próxima agencia publicitaria que contratará?

☐ A través de referencias

☐ A través de internet.

15. Si le dan a conocer que una nueva agencia de publicidad digital presta un servicio de publicidad digital diferenciado, único y especializado en el rubro de la moda. ¿Qué tanto le agrada el concepto de la nueva agencia de publicidad de la idea de negocio presentada?

☐ Me agrada mucho

☐ Me agrada moderadamente

☐ No me agrada ni me desagrada

☐ Me desagrada moderadamente

☐ Me desagrada mucho

16. ¿Tiene la intención de contratar el servicio de publicidad de la idea de negocio de la nueva agencia de publicidad digital?

☐ Definitivamente sí

☐ Probablemente sí

☐ No sabe si lo compraría o no

☐ Probablemente no

☐ Definitivamente no

17. ¿Cuál es el precio que estaría dispuesto a pagar para contratar los servicios de publicidad de la nueva agencia de publicidad digital? Por favor llenar.

- Diseño de línea gráfica (20 a 30 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales). _____
- Diseño gráfico (5 a 10 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales). _____
- Concepto de campaña digital integral de fechas claves (días festivos) _____
- Campaña digital de lanzamiento de producto o marca.
- Continuidad de propuesta integral de gestión de redes (asesoramiento y acompañamiento hasta por dos meses) _____
- Asesoramiento integral en gestión de redes (una a tres reuniones). _____

18. ¿Cuáles considera usted que son los aspectos negativos del servicio por los cuales las empresas cambian de agencia publicitaria?

	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
- El precio es un elemento fundamental porque nuestros presupuestos son limitados.	☐	☐	☐	☐	☐
- Dar a conocer la marca y los productos a través de una visión estética y acorde con la tendencia de la moda, específica para nuestro segmento de clientes.	☐	☐	☐	☐	☐
- Posibilidad de captar más clientes y retenerlos, para aumentar las nuevas compras y la recompra.	☐	☐	☐	☐	☐
- El equipo de trabajo especializado dirigido por un director creativo con experiencia en el rubro de la moda.	☐	☐	☐	☐	☐
- Visibilizar el resultado de la inversión en publicidad a través del incremento en las ventas.	☐	☐	☐	☐	☐

19. ¿Qué servicios de publicidad digital de la idea de negocio de la nueva agencia de publicidad digital contrataría con mayor frecuencia? (Opción múltiple)

☐ Diseño de línea gráfica (20 a 30 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales).

☐ Diseño gráfico (5 a 10 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales).

☐ Concepto de campaña digital integral de fechas claves (días festivos)

☐ Campañas digitales de lanzamiento de producto o marca.

☐ Continuidad de propuesta integral de gestión de redes (asesoramiento y acompañamiento hasta por dos meses)

☐ Asesoramiento integral en gestión de redes (una a tres reuniones).

20. ¿Cuál es la frecuencia con la que contrataría la publicidad digital de la idea de negocio? Diseño de línea gráfica (20 a 30 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales).

☐ Una vez a la semana

☐ Una vez cada 15 días

☐ Una vez al mes

☐ Una vez cada trimestre

☐ Una vez cada semestre

☐ Una vez al año

21. ¿Qué otro tipo de publicidad digital estaría dispuesto a contratar en la nueva agencia de publicidad digital de la idea de negocio? (opción múltiple)

☐ Diseño web

☐ Desarrollo web

☐ Comercio electrónico

☐ Branding

☐ Desarrollo de aplicativos móviles

☐ Inteligencia artificial (Chats, boots, etc.)

☐ Otro (Especificar)

22. ¿Cuál es la frecuencia con la que contrataría la publicidad digital de los servicios mencionados en la pregunta 21?

☐ Una vez a la semana

☐ Una vez cada 15 días

☐ Una vez al mes

☐ Una vez cada trimestre

☐ Una vez cada semestre

☐ Una vez al año

23. ¿Cuál de los cuatro nombres de marcas que se presentan a continuación le parece más apropiado para identificar a una agencia de publicidad digital?

☐ PublicitisPerú

☐ Matisse

☐ Imagínate

☐ AgenciaContenido

24. ¿Cuál de los cuatro logos que se presentan a continuación le parece más apropiado para identificar a una agencia de publicidad digital?

☐ Mundo

☐ Perú

☐ Folleto

☐ Ventana

25. ¿Cuál de los cuatro mensajes que se presentan a continuación le parece más apropiado para identificar a una agencia de publicidad digital?

☐ Creamos la campaña y contenido que hará que tu negocio crezca

☐ Donde las ideas se convierten en ventas

☐ Desarrollamos oportunidades para tu empresa

☐ Hacemos que tu negocio crezca

Apéndice 10. Ficha Técnica de la investigación cuantitativa

Aspectos	Detalle
Población Meta	Pequeñas empresas del sector manufactura de las actividades de fabricación y comercialización de prendas de vestir, calzado y joyas.
Ámbito Geográfico	Lima Metropolitana.
Enfoque	Investigación de alcance descriptivo y diseño transversal
Técnica de investigación	Encuesta autoadministrada de 25 preguntas.
Instrumento	Cuestionario de preguntas estructuradas.
Tamaño de la muestra	328 encuestas efectivas con un nivel de confianza de 95%, realizadas con un margen de error de 5%.
Diseño	Probabilístico estratificado.
Distribución de la muestra	Estratos de actividad comercial.
Ambiente	Correo electrónico.

Apéndice 11. Resultado de la encuesta

Características sociodemográficas

i. Nacionalidad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Peruana	198	60%
Colombiana	45	14%
Chilena	21	6%
Venezolana	19	6%
Mexicana	13	4%
Otra nacionalidad	32	10%
Total encuestas	328	100%

ii. Edad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Entre 31 y 40 años	117	36%
Entre 41 y 51 años	99	30%
Entre 25 y 30 años	69	21%
Más de 51 años	43	13%
Total encuestas	328	100%

iii. Género

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	115	35%
Masculino	213	65%
Total encuestas	328	100%

iv. Cargo que desempeña en la empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Gerente general	110	34%
Jefe de Administración	82	25%
Jefe de Ventas	71	22%
Jefe de Compras	39	12%
Jefe de Marketing	26	8%
Total encuestas	328	100%

v. Ingreso de ventas brutas anuales de su empresa (en soles)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Entre S/ 1,246 mil y S/ 1,545 mil	129	39%
Entre S/ 645 mil y S/ 945 mil	76	23%
Entre S/ 946 mil y S/ 1,245 mil	61	19%
Entre S/ 1,546 mil y S/ 1,845 mil	48	15%
Entre S/ 1,845 mil y S/ 7,310 mil	14	4%
Total encuestas	328	100%

vi. Distrito en el que se encuentra ubicada su empresa

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Jesús María	64	20%
San Isidro	51	16%
Miraflores	43	13%
La Victoria	37	11%
Santiago de Surco	26	8%
San Borja	22	7%
Ate	21	6%
Lince	17	5%
San Juan de Miraflores	15	5%
San Miguel	11	3%
La Molina	9	3%
Otros	12	4%
Total encuestas	328	100%

vii. Tiempo de permanencia de la empresa en el mercado

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Más de 9 años	108	33%
Entre 6 años y 9 años	99	30%
Entre 4 años y 6 años	73	22%
Entre 1 año y 3 años	45	14%
Menos de 1 año	3	1%
Total encuestas	328	100%

Preguntas de la encuesta 1 a 25

1. ¿Cuáles son los medios de publicidad que conoce? Opción múltiple

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Televisión	285	87%
Internet	237	72%
Diarios	121	37%
Radio	106	32%
Revistas	93	28%
Vía pública	82	25%
Total encuestas	328	100%

2. ¿Cuáles son *los medios publicitarios que utiliza generalmente para la promoción de su marca o productos? (Opción múltiple*)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Internet	241	73%
Radio	62	19%
Revistas	27	8%
Diarios	11	3%
Vía pública	8	2%
Televisión	0	0%
Total encuestas	328	100%

3. ¿Cuáles son algunos tipos de servicios del medio de la publicidad digital que utiliza con mayor frecuencia para la promoción de su marca o productos? (Opción múltiple)

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Gestión de redes sociales	214	65%
Diseño gráfico	117	36%
Concepto de campaña	91	28%
Mailing	35	11%
Pop-up	31	9%
Banners	28	9%
Elaboración y concepto de video	11	3%
Total encuestas	328	100%

4. ¿Contrata los servicios de una agencia de publicidad digital para la publicidad digital de su marca o productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Casi siempre	117	36%
A veces	83	25%
Siempre	62	19%
Casi nunca	45	14%
Nunca	21	6%
Total encuestas	328	100%

5. ¿De qué manera conoció la agencia de publicidad que contrató para la promoción de su empresa?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A través de internet	164	53%
A través de la referencia de un colega	65	21%
A través de la referencia de un proveedor	41	13%
A través de la referencia de un familiar	37	12%
Total encuestas	307	100%

6. ¿Qué espera cuando contrata el servicio de publicidad digital de una agencia de publicidad digital?

	Respuesta	Incremento en las ventas	Repetición de compra del cliente	Presentación y comunicación de la marca	Presentación y comunicación de los productos	Mayor captación de clientes
Frecuencia	Totalmente de acuerdo	184	112	97	81	66
	De acuerdo	111	166	105	130	149
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	19	49	31	26
	En desacuerdo	6	8	41	37	49
	Totalmente en desacuerdo	2	2	15	28	17
	Total encuestas	307	307	307	307	307
Porcentaje	Totalmente de acuerdo	60%	36%	32%	26%	21%
	De acuerdo	36%	54%	34%	42%	49%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1%	6%	16%	10%	8%
	En desacuerdo	2%	3%	13%	12%	16%
	Totalmente en desacuerdo	1%	1%	5%	9%	6%
	Total encuestas	100%	100%	100%	100%	100%

7. ¿Qué aspectos representan una desventaja al contratar el servicio de publicidad digital?

	Respuesta	Alto costo	Servicio no conforme	Alta inversión	Burocracia	Lentitud en el servicio
Frecuencia	Totalmente de acuerdo	203	135	100	81	81
	De acuerdo	87	102	145	91	129
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	29	43	50	44
	En desacuerdo	7	31	11	40	34
	Totalmente en desacuerdo	10	10	8	45	19
	Total encuestas	307	307	307	307	307
Porcentaje	Totalmente de acuerdo	66%	44%	33%	26%	26%
	De acuerdo	28%	33%	47%	30%	42%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0%	9%	14%	16%	14%
	En desacuerdo	2%	10%	4%	13%	11%
	Totalmente en desacuerdo	3%	3%	3%	15%	6%
	Total encuestas	100%	100%	100%	100%	100%

8. ¿Qué aspectos representan una ventaja al contratar el servicio de publicidad digital?

	Respuesta	El incremento en las ventas	La captación de clientes	La retención de clientes	Penetración del producto	Posicionamiento de la marca
Frecuencia	Totalmente de acuerdo	188	169	106	99	72
	De acuerdo	85	95	143	83	94
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	14	32	38	52
	En desacuerdo	14	16	9	38	56
	Totalmente en desacuerdo	5	13	17	49	33
	Total encuestas	307	307	307	307	307
Porcentaje	Totalmente de acuerdo	61%	55%	35%	32%	23%
	De acuerdo	28%	31%	47%	27%	31%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5%	5%	10%	12%	17%
	En desacuerdo	5%	5%	3%	12%	18%
	Totalmente en desacuerdo	2%	4%	6%	16%	11%
	Total encuestas	100%	100%	100%	100%	100%

9. ¿Qué tipo de anuncios publicitarios llaman su atención cuando utiliza internet?

	Respuesta	Los anuncios con excelente diseño y concepto	Los anuncios en redes sociales	Los anuncios de las campañas festivas	Los anuncios de las campañas específicas	Los anuncios en videos de YouTube
Frecuencia	Totalmente de acuerdo	151	144	113	102	93
	De acuerdo	121	107	129	104	126
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	21	14	23	20
	En desacuerdo	7	31	32	31	33
	Totalmente en desacuerdo	19	4	19	47	35
	Total encuestas	307	307	307	307	307
Porcentaje	Totalmente de acuerdo	49%	47%	37%	33%	30%
	De acuerdo	39%	35%	42%	34%	41%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3%	7%	5%	7%	7%
	En desacuerdo	2%	10%	10%	10%	11%
	Totalmente en desacuerdo	6%	1%	6%	15%	11%
	Total encuestas	100%	100%	100%	100%	100%

10. ¿Cuántos meses al año consume el medio de publicidad digital para promocionar sus productos?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mínimo 9 meses	113	37%
Mínimo 12 meses	98	32%
Mínimo 6 meses	60	20%
Mínimo 3 meses	36	12%
Total encuestas	307	100%

11. ¿*Cuál* es el monto anual que está dispuesto a destinar a publicidad digital?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Más de 50,000 a S/ 70,000	126	41%
Más de S/ 70,000 a S/ 90,000	101	33%
Más de S/ 30,000 a S/ 50,000	55	18%
S/ 10,000 a S/ 30,000	25	8%
Total encuestas	307	100%

12. ¿Por qué motivos cambiaría de agencia publicitaria?

	Respuesta	Búsqueda de especialización	Búsqueda de innovación	Búsqueda de resultados	Mejor precio	Necesidad de un cambio de imagen
Frecuencia	Totalmente de acuerdo	159	152	140	105	60
	De acuerdo	98	96	126	131	134
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	28	11	16	29	12
	En desacuerdo	12	23	20	29	59
	Totalmente en desacuerdo	10	25	5	13	42
	Total encuestas	307	307	307	307	307
Porcentaje	Totalmente de acuerdo	52%	50%	46%	34%	20%
	De acuerdo	32%	31%	41%	43%	44%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9%	4%	5%	9%	4%
	En desacuerdo	4%	7%	7%	9%	19%
	Totalmente en desacuerdo	3%	8%	2%	4%	14%
	Total encuestas	100%	100%	100%	100%	100%

13. ¿Cuáles considera usted que son los aspectos negativos del servicio por los cuales las empresas cambian de agencia publicitaria?

	Respuesta	Entrega fuera de tiempo	Mala calidad del servicio	Falta de entendimiento del concepto del producto	Falta de compromiso	Falta de empatía y comunicación
Frecuencia	Totalmente de acuerdo	114	109	106	95	86
	De acuerdo	133	129	143	124	138
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	11	8	8	40	30
	En desacuerdo	23	46	26	27	31
	Totalmente en desacuerdo	26	15	24	21	22
	Total encuestas	307	307	307	307	307
Porcentaje	Totalmente de acuerdo	37%	36%	35%	31%	28%
	De acuerdo	43%	42%	47%	40%	45%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4%	3%	3%	13%	10%
	En desacuerdo	7%	15%	8%	9%	10%
	Totalmente en desacuerdo	8%	5%	8%	7%	7%
	Total encuestas	100%	100%	100%	100%	100%

14. ¿*Cómo* elegiría la próxima agencia publicitaria que contratará?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
A través de internet	191	62%
A través de referencias	116	38%
Total encuestas	307	100%

15. Si le dan a conocer que una nueva agencia de publicidad digital presta un servicio de publicidad digital diferenciado, único y especializado en el rubro de la moda. ¿Qué tanto le agrada el concepto de la nueva agencia de publicidad de la idea de negocio presentada?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Me agrada moderadamente	120	39%
Me agrada mucho	92	30%
No me agrada ni me desagrada	49	16%
Me desagrada moderadamente	34	11%
Me desagrada mucho	12	4%
Total encuestas	307	100%

16. ¿Tiene la intención de contratar el servicio de publicidad de la idea de negocio de la nueva agencia de publicidad digital?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Definitivamente contrataría	234	76%
Probablemente contrataría	52	17%
Definitivamente no lo contrataría	10	3%
Podría o no contratarlo	6	2%
Probablemente no lo contrataría	5	2%
Total encuestas	307	100%

*17. ¿*Cuál *es el precio que estaría dispuesto a pagar para contratar los servicios de publicidad de la nueva agencia de publicidad digital? Por favor llenar.*

Respuesta	Promedio
Diseño de línea gráfica (20 a 30 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales).	S/ 1,650
Diseño gráfico (5 a 10 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales).	S/ 750
Concepto de campaña digital integral de fechas claves (días festivos)	S/ 6,000
Campaña digital de lanzamiento de producto o marca.	S/ 4,000
Continuidad de propuesta integral de gestión de redes (asesoramiento y acompañamiento hasta por dos meses)	S/ 850
Asesoramiento integral en gestión de redes (una a tres reuniones).	S/ 600
Total encuestas	307

18. ¿Cuáles considera *usted que son los aspectos negativos del servicio por los cuales las empresas cambian de agencia publicitaria?*

	Respuesta	Visibilizar el resultado de la inversión en publicidad a través del incremento en las ventas.	Posibilidad de captar más clientes y retenerlos, para aumentar las nuevas compras y la recompra.	El precio es un elemento fundamental porque nuestros presupuestos son limitados.	La especialización del servicio es un elemento clave porque el tipo de producto que vendemos a nuestros clientes es afectado por las tendencias de la moda.	Dar a conocer la marca y los productos a través de una visión estética y acorde con la tendencia de la moda, específica para nuestro segmento de clientes.	El equipo de trabajo especializado dirigido por un director creativo con experiencia en el rubro de la moda.
Frecuencia	Totalmente de acuerdo	129	125	111	125	115	95
	De acuerdo	137	133	161	154	128	125
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	22	12	15	31	41
	En desacuerdo	14	21	12	10	26	36
	Totalmente en desacuerdo	9	6	11	3	7	10
	Total encuestas	307	307	307	307	307	307
Porcentaje	Totalmente de acuerdo	39%	38%	37%	36%	35%	29%
	De acuerdo	42%	41%	46%	49%	39%	38%
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12%	13%	10%	11%	16%	19%
	En desacuerdo	5%	6%	5%	3%	8%	11%
	Totalmente en desacuerdo	2%	2%	2%	1%	2%	3%
	Total encuestas	100%	100%	100%	100%	100%	100%

19. ¿Qué servicios *de publicidad digital de la idea de negocio de la nueva agencia de publicidad digital contrataría con mayor frecuencia? (Opción múltiple)*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Asesoramiento integral en gestión de redes (una a tres reuniones).	204	66%
Concepto de campaña digital integral de fechas claves (días festivos)	151	49%
Diseño gráfico (5 a 10 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales).	139	45%
Diseño de línea gráfica (20 a 30 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales).	127	41%
Continuidad de propuesta integral de gestión de redes (asesoramiento y acompañamiento hasta por dos meses)	108	35%
Campañas digitales de lanzamiento de producto o marca.	68	22%
Total encuestas	307	100%

20. ¿Cuál es *la frecuencia con la que contrataría la publicidad digital de la idea de negocio? Diseño de línea gráfica (20 a 30 piezas gráficas sueltas y/o en catálogo o folletos digitales).*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al mes	202	66%
Una vez cada trimestre	66	21%
Una vez cada semestre	22	7%
Una vez al año	8	3%
Una vez cada 15 días	7	2%
Una vez a la semana	2	1%
Total encuestas	307	100%

21. ¿Qué otro *tipo de publicidad digital estaría dispuesto a contratar en la nueva agencia de publicidad digital de la idea de negocio? (opción múltiple)*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Comercio electrónico	196	64%
Desarrollo web	141	46%
Diseño web	114	37%
Branding	94	31%
Inteligencia artificial (Chats, boots, etc.)	71	23%
Desarrollo de aplicativos móviles	58	19%
Otro (Especificar)	14	5%
Total encuestas	307	100%

22. ¿Cuál es la *frecuencia con la que contrataría la publicidad digital de los servicios mencionados en la pregunta 21?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al año	144	47%
Una vez cada semestre	78	25%
Una vez cada trimestre	55	18%
Una vez al mes	30	10%
Una vez a la semana	0	0%
Una vez cada 15 días	0	0%
Total encuestas	307	100%

23. Cuál de los cuatro nombres de marcas que se presentan a continuación le parece más apropiado para *identificar a una agencia de publicidad digital?*

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Matisse	162	53%
Imagínate	73	24%
PublicitisPerú	51	17%
AgenciaContenido	21	7%
Total encuestas	307	100%

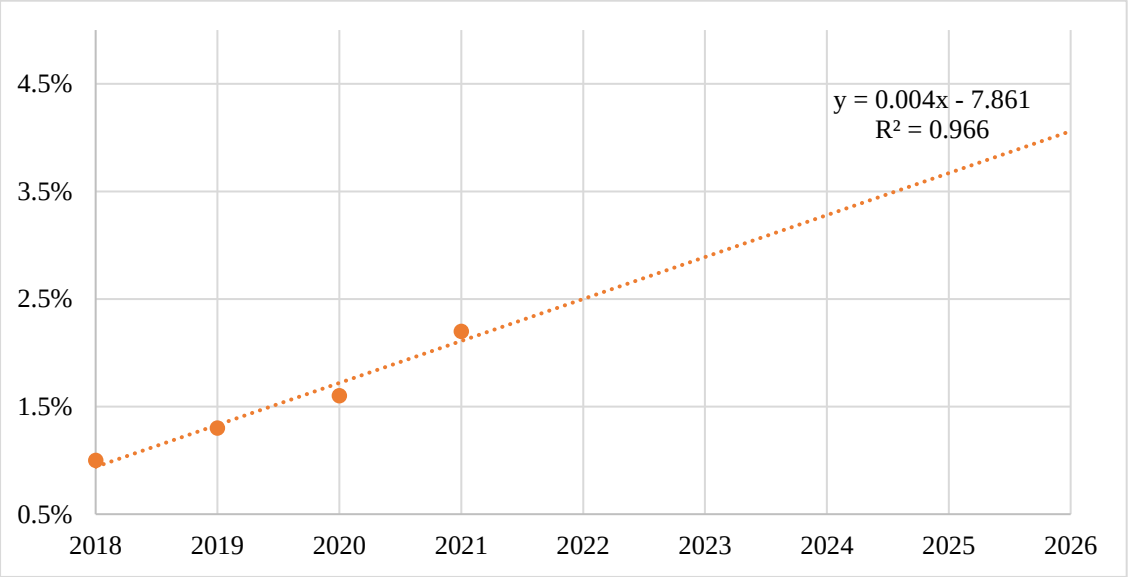
24. ¿Cuál de los cuatro logos que se presentan a continuación le parece más apropiado para identificar a una agencia de publicidad digital?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Mundo	193	63%
Perú	27	9%
Folleto	18	6%
Ventana	69	22%
Total encuestas	307	100%

25. ¿Cuál de los cuatro mensajes que se presentan a continuación le parece más apropiado para identificar a una agencia de publicidad digital?

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Creamos la campaña y contenido que hará que tu negocio crezca	165	54%
Desarrollamos oportunidades para tu empresa	29	18%
Donde las ideas se convierten en ventas	63	10%
Hacemos que tu negocio crezca	50	5%
Total encuestas	307	100%

Apéndice 12. Proyección lineal del crecimiento anual del mercado empresarial (porcentaje)



Nota: Los datos históricos corresponden al periodo 2018 a 2021. La proyección corresponde al periodo 2022 a 2026.

Apéndice 13. Tamaño de la oficina y aforo máximo

Oficina de 1 piso						
Ambientes	Ocupantes	M2/und	Índice	Cant.		Parcial
Recepción	Visitante en espera	4	2 m2/ofc	2.00		2
	Área de recepción	2	2 m2/pers	1.00		1
Área de trabajo	Gerencia	10	9.5 m2/pers	1.05	1	7
	Jefaturas y analistas	21	3.5 m2/pers	6.00	6	
Sala de reuniones	8 asistentes en sala de reuniones	12	1.5 m2/pers	8.00		8
Total		**49**	**Aforo máximo**			**18**

Elaboración propia

Apéndice 14. Capacidad proyectada

Capacidad	%	Lun	Mar	Mie	Jue	Vie	Semana	Año
Cap. Máxima (personas)	100%	18	18	18	18	18	90	4,680
Cap. Instalada (personas)	95%	17	17	17	17	17	86	4,446

Elaboración propia

Apéndice 15. Escala de calificación de factores

Se consideraron cinco valores para ponderar la escala de evaluación de los factores locacionales, donde el aporte se califica como malo cuando obtiene un valor de 1 y 2, regular entre 3 y 4 cuando, bueno entre 5 y 6, muy bueno entre 7 y 8, excelente entre 9 y 10.

Escala de calificación de factores	Valor
Malo	1 y 2
Regular	3 y 4
Bueno	5 y 6
Muy bueno	7 y 8
Excelente	9 y 10

Elaboración propia

Apéndice 16. Método cualitativo por puntos para la evaluación de la macrolocalización

N°	Factor locacional	Peso	Distritos					
			San Isidro		Lince		Miraflores	
			Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
1	Proximidad a la demanda	0.18	6	1.08	7	1.26	8	1.44
2	Seguridad de la zona	0.10	7	0.70	6	0.60	8	0.80
3	Facilidad de acceso al distrito	0.16	6	0.96	7	1.12	8	1.28
4	Conectividad entre principales distritos	0.14	7	0.98	6	0.84	8	1.12
5	Cercanía a oficinas de gestión de negocios	0.08	7	0.56	6	0.48	7	0.56
6	Centros empresariales	0.06	8	0.48	7	0.42	7	0.42
7	Costo del alquiler	0.21	3	0.63	5	1.05	8	1.68
8	Permisos municipales	0.07	4	0.28	6	0.42	5	0.35
	Total	1.00		5.67		6.19		7.65

Nota: Calif.=calificación; pond=ponderado. El peso se refiere al valor de importancia que asigna la empresa a cada factor

Elaboración propia

Apéndice 17. Opciones de alquiler en el distrito de Miraflores

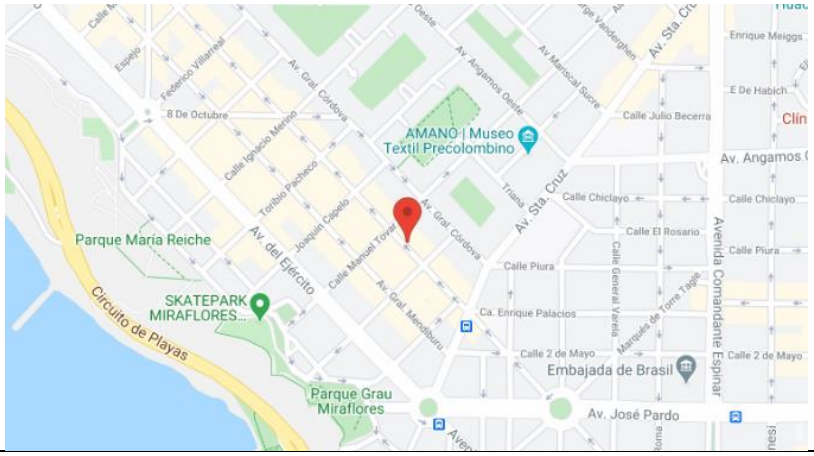
Detalle opción de alquiler 1

Características	Descripción
Dirección	Av. Mendiburu 10xx OF 501, Miraflores, Lima
Tamaño	41 m2
Estacionamientos	1
Centro empresarial	Sí
Costo de alquiler (soles)	3,455.00
Mantenimiento (soles)	490.00
Seguridad del edificio	Sí
Link de publicación	https://www.adondevivir.com/propiedades/oficina-implementada-en-miraflores-of-501-59756515.html
Aviso de publicación	
Plano de referencia	

La primera opción cuenta con zonas comunes, como un lobby de ingreso, recepción, ascensor, cafetería terraza, comedor y cochera para visitas. La zona de oficinas cuenta con aire acondicionado, iluminación natural que permite el ahorro de energía eléctrica.

Detalle opción de alquiler 2

Características	Descripción
Dirección	Av. La mar, Miraflores, Lima
Tamaño	49 m2
Estacionamientos	2
Centro empresarial	Sí
Costo de alquiler (soles)	2,600.00
Mantenimiento (soles)	460.00

Seguridad del edificio	Sí
Link de publicación	https://www.adondevivir.com/propiedades/alquilo-oficina-en-prestigioso-edificio-de-estreno-con-57367892.html
Aviso de publicación	
Plano de referencia	

La segunda opción cuenta con zonas comunes, como un lobby de ingreso, recepción, auditorio con soporte de conexión audiovisual equipado e implementado, salas de reuniones tipo directorios, ascensor, comedor, cafetería y áreas verdes. La zona de oficinas cuenta con aire acondicionado, iluminación natural que permite el ahorro de energía eléctrica y grupo electrógeno de respaldo para cortes de energía.

Detalle opción de alquiler 3

Características	Descripción
Dirección	Av. La Mar N°xxx , Dpto. Xxx, Urb. Santa Cruz., Miraflores, Lima
Tamaño	44 m2
Estacionamientos	1
Centro empresarial	Sí
Costo de alquiler (soles)	2,884.00
Mantenimiento (soles)	500.00
Seguridad del edificio	Seguridad del edificio
Link de publicación	https://www.adondevivir.com/propiedades/oficina-miraflores-59960109.html
Aviso de publicación	

Plano de referencia

Elaboración propia

La tercera opción cuenta con zonas comunes, como un lobby de ingreso, recepción, comedor y áreas verdes. La zona de oficinas cuenta con aire acondicionado, iluminación natural que permite el ahorro de energía eléctrica y no dispone de estacionamiento de visitas.

Apéndice 18. Método cualitativo por puntos para la evaluación de la microlocalización

N°	Factor locacional	Peso	Distritos					
			Opción 1		Opción 2		Opción 3	
			Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
1	Tamaño del local	0.19	7	1.33	7	1.33	6	1.14
2	Menor tráfico vehicular	0.15	6	0.90	8	1.20	6	0.90
3	Precio más asequible	0.26	6	1.56	7	1.82	5	1.30
4	Zona de estacionamiento para visitas	0.17	5	0.85	8	1.36	3	0.51
5	Mayor iluminación natural	0.12	3	0.36	7	0.84	4	0.48
6	Áreas comunes	0.11	3	0.33	7	0.77	5	0.55
	Total	1.00		5.33		7.32		4.88

Nota: Calif.=calificación; pond=ponderado. El peso se refiere al valor de importancia que asigna la empresa a cada factor

Elaboración propia

Apéndice 19. Aspectos del ordenamiento jurídico de la empresa

La constitución legal de la empresa	Para la constitución legal de la empresa, debe elaborase una minuta de constitución de empresa, que estará conformada por el pacto (acuerdo) y el estatuto social. La información que contiene la minuta incluye algunos aspectos, como i) los datos generales de identificación de los socios que constituyen la empresa (nombres, apellidos, documento de identidad, etc.); ii) el giro de la empresa; iii) el tipo de forma societaria (para el caso de investigación la forma societaria es S.A.C.); iv) la razón social de la empresa (nombre legal de la empresa); v) la fecha de inicio de operaciones; vi) el domicilio comercial (dirección física postal para fines comerciales); vii) el nombre del representante legal de la empresa, el aporte de capital de los socios (porcentaje), así como el monto del capital social (moneda), entre otros.
	Posteriormente, se debe elevar la minuta a Escritura Pública frente la inscripción a notario público. Para lo cual, se debe incluir algunos elementos, como i) el certificado de búsqueda y reserva de nombre de la empresa emitido por la Superintendencia Nacional de los Registros Público (SUNARP); ii) la constancia del depósito bancario del capital social que será aportado por los socios a la sociedad comercial; y iii) el inventario valorizado de bienes que no son monetarios (muebles, equipos, maquinarias).
El régimen tributario	La empresa pertenece al Régimen General de Impuesto a la Renta, caracterizado por gravar las utilidades que se obtienen como resultado de las actividades del comercio. Este régimen grava la renta correspondiente al 29.5% de la utilidad de la empresa antes de impuestos.
El registro tributario	La empresa se inscribirá en SUNAT, para adquirir el Registro Único de Contribuyentes (RUC) conformado por 11 números, así como conseguir la autorización para elaborar y emitir comprobantes de pago, como boletas y facturas. Se incluirán algunos datos, como i) la razón social de la empresa; ii) el domicilio fiscal (dirección postal para fines tributarios); iii) la actividad comercial a la que se dedica la empresa; iv) entre otros.
El régimen laboral	La empresa está regulada por la Ley de Fomento del Empleo. Esta ley establece la normativa para la regulación de la jornada laboral del sector privado, así como las condiciones de los diferentes tipos de contratación, como la contratación de tiempo completo, tiempo parcial, entre otras modalidades (Decreto Supremo N° 001-96-TR, 1996). Asimismo, la empresa se regula por el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728 de la Ley de Productividad y Competitividad Laboral, que establece las condiciones del contrato laboral entre el empleador y el empleado, referente al periodo de prueba, las circunstancias para la suspensión o término del contrato laboral y establece los beneficios y derechos del trabajador (Decreto Supremo N° 003-97-TR, 1997).
La autorización municipal de licencia de funcionamiento	La autorización es otorgada por el municipio del distrito de Miraflores, ubicado en la ciudad de Lima, donde se localizará la instalación comercial de la empresa. Para lo cual, se presentará la solicitud de Declaración Jurada de licencia de funcionamiento, la solicitud Declaración Jurada para informar el desarrollo de actividades simultáneas y adicionales a la licencia de funcionamiento y la Declaración Jurada de Cumplimiento de las Condiciones de Seguridad en la Edificación.
El registro de marca y mensaje de posicionamiento	El registro se obtiene a través de la inscripción en el departamento de la Dirección de Signos Distintivos del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), y es otorgado en un plazo aproximado de 30 días hábiles contados a partir de la fecha de la orden de publicación en el diario oficial El Peruano.

Elaboración propia

Apéndice 20. Análisis de puestos y perfiles

Perfil del Gerente General

Empresa	Matisse
Puesto	Gerente General
Departamento	Gerencia General
Aprobado por	Gerente General
Fecha	2021
Funciones del puesto	La dirección, planificación y gestión de los recursos y servicios de la empresa, para el cumplimiento de las estrategias del negocio, la eficiencia de los procesos y la generación de rentabilidad.
Calificación profesional	Titulado de las carreras de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial, o afines
Experiencia	No debe ser menor de 5 años en el desempeño de cargos similares en empresas de agencias de publicidad
Competencias	Visión de negocio, planificación estratégica, liderazgo y comunicación
Capacidades	Innovación, transparencia, confianza y calidad
Labores de coordinación	Las interacciones de coordinación interna se realizan con las Jefaturas de la agencia de publicidad digital; mientras que las interacciones externas se cumplen con los clientes y organismos asociados como representante legal de la empresa.
Dependencia	Los accionistas
Supervisión o mando	Jefaturas y colaboradores

Perfil del Jefe de Administración y Finanzas

Empresa	Matisse
Puesto	Jefe de Administración y Finanzas
Departamento	Administración y Finanzas
Aprobado por	Gerente General
Fecha	2021
Funciones del puesto	La planificación y el control de las operaciones administrativas, contables y financieras de la empresa
Calificación profesional	Titulado de las carreras de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Contabilidad
Experiencia	No debe ser menor de 4 años en el desempeño de cargos similares
Competencias	Planificación estratégica, coordinación, liderazgo y comunicación.
Capacidades	Innovación, transparencia, confianza y calidad
Labores de coordinación	Las interacciones de coordinación interna se realizan con todos los colaboradores de la agencia de publicidad digital; mientras que las interacciones externas se ejecutan con los clientes, proveedores de la empresa y organismos asociados como SUNAT
Dependencia	Gerente General
Supervisión o mando	Asistente Administrativo

Perfil del Jefe de Comercial

Empresa	Matisse
Puesto	Jefe de Comercial
Departamento	Comercial
Aprobado por	Gerente General
Fecha	2021
Funciones del puesto	El levantamiento de la información de los clientes, la elaboración de la cartera de clientes de la empresa, la coordinación, el soporte y negociación con los clientes, así como el diseño de estrategias innovadoras y la planificación de ventas
Calificación profesional	Titulado de las carreras de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Marketing
Experiencia	No debe ser menor de 4 años en el desempeño de cargos similares
Competencias	Negociación, coordinación, toma de decisiones, resolución de conflictos, capacidad de respuesta y comunicación efectiva
Capacidades	Innovación, transparencia, confianza y calidad
Labores de coordinación	Las interacciones de coordinación interna se realizan con todos los colaboradores de la agencia de publicidad digital; mientras que las interacciones externas se ejecutan con los clientes
Dependencia	Gerente General

Perfil del Jefe de Proceso Creativo

Empresa	Matisse
Puesto	Jefe de Proceso Creativo
Departamento	Proceso Creativo
Aprobado por	Gerente General
Fecha	2021
Funciones del puesto	La planificación, control y seguimiento de los proyectos, para garantizar el cumplimiento de los requisitos de calidad y tiempo de entrega del producto al cliente
Calificación profesional	Titulado de la carrera de Marketing
Especialización	En el sector de la moda (prendas de vestir, calzado y joyerías)
Experiencia	No debe ser menor de 4 años en el desempeño de cargos similares
Competencias	Innovación, creatividad, coordinación, liderazgo y comunicación
Capacidades	Innovación, transparencia, confianza y calidad
Labores de coordinación	Las interacciones de coordinación interna se realizan con todos los colaboradores de la agencia de publicidad digital; mientras que las interacciones externas se ejecutan con los clientes
Dependencia	Gerente General
Supervisión o mando	Analistas Creativo

Perfil del Analista Creativo

Empresa	Matisse
Puesto	Analista Creativo
Departamento	Proceso Creativo
Aprobado por	Gerente General
Fecha	2021
Funciones del puesto	La elaboración del material gráfico, la composición visual, la coordinación con el cliente para determinar el concepto adecuado de publicidad, la presentación de muestras y el uso de herramientas de software de diseño
Calificación profesional	Titulado de la carrera de Marketing
Especialización	En el sector de la moda (prendas de vestir, calzado y joyerías)
Experiencia	No debe ser menor de 4 años en el desempeño de cargos similares
Competencias	Innovación, creatividad, coordinación, habilidades artísticas y comunicación efectiva
Capacidades	Transparencia, confianza y calidad
Labores de coordinación	Las interacciones de coordinación interna se realizan con todos los colaboradores de la agencia de publicidad digital; mientras que las interacciones externas se ejecutan con los clientes
Dependencia	Jefe de Proceso Creativo
Supervisión o mando	-

Perfil del Asistente Administrativo

Empresa	Matisse
Puesto	Asistente Administrativo
Departamento	Administración y Finanzas
Aprobado por	Gerente General
Fecha	2021
Funciones del puesto	El soporte en las tareas administrativas y de finanzas (redacción de reportes, organización de documentos, registro de información, la organización de documentos, la gestión de llamadas y correos electrónicos, entre otras), así como la asistencia a la Gerencia General y la recepción y guía de los clientes que asisten a la oficina principal
Calificación profesional	Bachiller de Administración de Empresas, Ingeniería Industrial o Contabilidad
Experiencia	No debe ser menor de 1 año en el desempeño de cargos similares
Competencias	Trabajo en equipo, organización, comunicación y proactividad
Capacidades	Transparencia, confianza y calidad
Labores de coordinación	Las interacciones de coordinación interna se realizan con todos los colaboradores de la agencia de publicidad digital; mientras que las interacciones externas se ejecutan con los clientes
Dependencia	Jefe de Administración y Finanzas
Supervisión o mando	-

Elaboración propia

Apéndice 21. Calendario de capacitaciones del personal

				2022				2023				2024				2025				2026			
Capacitaciones	Responsable	Días	Horas x día	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Marketing y Gestión de Calidad	Consultor	3	2						X				X				X				X		
Marketing de Servicios	Consultor	2	2			X					X				X				X				X
Marketing Disruptivo	Consultor	5	2																			X	

Elaboración propia

Apéndice 22. Inversión en activo fijo

Activo Fijo	U.M.	Cant.	Costo Unitario S/ (Sin IGV)	Costo Total S/ (Sin IGV)	Costo Total S/ (Con IGV)
Laptop ejecutiva	unid.	3	3,500	10,500	12,390
Laptop básica	unid.	1	2,200	2,200	2,596
Laptop diseño	unid.	3	6,990	20,970	24,745
Calibrador de monitor	unid.	3	1,300	3,900	4,602
Disco duro externo (4TB)	unid.	3	440	1,320	1,558
Monitor de alta resolución	unid.	3	2,500	7,500	8,850
Impresora láser	unid.	1	2,350	2,350	2,773
Proyector	unid.	1	1,442	1,442	1,701
Ecran y mando para proyección	unid.	1	528	528	623
Maquinaria y equipo				**50,710**	**59,837**
Escritorio de gerencia	unid.	1	746	746	880
Panel modular jefaturas y analistas	unid.	1	1,966	1,966	2,320
Silla de gerencia	unid.	1	229	229	270
Silla de jefaturas y analistas	unid.	6	106	635	750
Mesa de reuniones	unid.	1	2,169	2,169	2,560
Silla de sala de reuniones	unid.	8	159	1,271	1,499
Credenza	unid.	1	1,126	1,126	1,329
Escritorio de recepción	unid.	1	179	179	211
Silla de recepción	unid.	1	161	161	190
Sillón de visita	unid.	2	271	542	640
Decoración	unid.	1	279	279	330
Extintores	unid.	1	102	102	120
Señalización	unid.	1	99	99	116
Luces de emergencia	unid.	2	85	169	200
Sistema de vigilancia	unid.	2	248	496	586
Muebles y enseres				**10,170**	**12,001**
Total activo fijo				**60,880**	**71,838**

Elaboración propia

Apéndice 23. Inversión en activo intangible

Activo Intangible	U.M.	Cant.	Costo Unitario S/ (Sin IGV)	Costo Total S/ (Sin IGV)	Costo Total S/ (Con IGV)
Constitución de la empresa	unid.	1	1,359	1,359	1,603
Licencias de funcionamiento	unid.	1	1,260	1,260	1,487
Registro de la Marca INDECOPI (nombre y logo)	unid.	1	1,640	1,640	1,935
Defensa civil	unid.	1	610	610	720
Servicio de instalación de red vpn	unid.	7	121	846	998
Servicio de instalación de equipos	unid.	8	129	1,032	1,218
Garantía de alquiler	mes	2	2,203	4,407	5,200
Alquiler pagado por adelantado	mes	1	2,203	2,203	2,600
Servicio de telefonía e internet	mes	1	120	120	142
Otros servicios (luz, agua, limpieza)	mes	1	600	600	708
Suministros de oficina (papelería y útiles)	mes	1	51	51	60
Asesoría legal	mes	1	200	200	236
Asesoría contable	mes	1	150	150	177
Sueldo Gerencia General	mes	1	8,000	8,000	8,000
Total activo intangible				22,478	25,084

Elaboración propia

Apéndice 24. Flujo de caja del capital de trabajo

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Ventas	-	9,664	24,851	43,176	60,853	76,429	82,659	91,403	97,232	97,232	97,232	97,232
Total Ingresos	-	9,664	24,851	43,176	60,853	76,429	82,659	91,403	97,232	97,232	97,232	97,232
Gastos de administración	23,616	23,616	25,595	24,088	23,616	23,616	23,616	23,616	23,616	27,746	23,616	24,265
Gastos de ventas	13,412	8,338	7,689	7,689	7,689	13,412	7,689	7,689	7,689	7,689	13,412	7,689
Gastos de fabricación	16,140	16,140	16,140	16,140	16,140	16,140	16,140	16,140	16,140	16,140	16,140	16,140
IGV neto por pagar	-2,351	880	2,900	6,307	8,755	10,258	11,131	13,354	13,354	12,724	12,481	13,255
Pago de impuesto a la renta	2,447	2,447	2,447	2,447	2,447	2,447	2,447	2,447	2,447	2,447	2,447	2,447
Total egresos	53,264	51,421	54,771	56,671	58,647	65,873	61,023	63,246	63,246	66,746	68,096	63,796
Saldo de caja operativo	-53,264	-41,757	-29,920	-13,495	2,206	10,556	21,636	28,157	33,986	30,486	29,136	33,436
Saldo acumulado	-53,264	-95,020	-124,940	-138,435	-136,229	-125,674	-104,037	-75,880	-41,894	-11,408	17,728	51,164
Saldo inicial de caja	138,435	-95,020	-124,940	-138,435	-136,229	-125,674	-104,037	-75,880	-41,894	-11,408	17,728	51,164
Saldo final de caja	85,171	-136,777	-154,860	-151,930	-134,024	-115,118	-82,401	-47,723	-7,908	19,078	46,864	84,600
Déficit acumulado	138,435											

Elaboración propia

Nota: IGV neto por pagar se refiere a la diferencia entre el pago del IGV de las ventas y el pago de IGV de los gastos administrativos, gastos de ventas y gastos de fabricación.

Apéndice 25. Opciones de financiamiento

Características del préstamo	Opción 1	Opción 2	Opción 3
Banco o financiera	Interbank	Pichincha	Crediscotia
Tipo de préstamo	Crédito Activo fijo	Crédito Activo fijo	Crédito Activo fijo
Monto máximo a financiar	70,000	100,000	80,000
T.C.E.A	30%	22%	25%
Tipo de Garantía	Depósito a plazo fijo	Depósito a plazo fijo	Depósito a plazo fijo
Garantía hipotecaria	No	No para sujetos con historial crediticio	No
Pagos anticipados	Sí	Sí	Sí
Desembolso en soles y dólares	Sí	Sí	Sí
Número de Cuotas	Hasta 36 meses	Hasta 36 meses	Hasta 24 meses

Elaboración propia

Apéndice 26. Condiciones del préstamo

Condiciones	Valores
Préstamo	59,838
Plazo años	3
N°de Cuotas al año	12
N°de Cuotas Préstamo.	36
Periodos de gracia	0
T.C.E.A	22.00%
T.C.E.M	1.67%
Cuotas	Fijas

Elaboración propia

Apéndice 27. Cronograma de pagos

Cuota	Saldo Inicial Deuda	Amortización	Interés	Cuota	Saldo Final
0	59,838	-	-	-	-
1	58,612	1,226	1,000	2,225	58,612
2	57,366	1,246	979	2,225	57,366
3	56,100	1,267	959	2,225	56,100
4	54,812	1,288	937	2,225	54,812
5	53,502	1,309	916	2,225	53,502
6	52,171	1,331	894	2,225	52,171
7	50,817	1,354	872	2,225	50,817
8	49,441	1,376	849	2,225	49,441
9	48,042	1,399	826	2,225	48,042
10	46,619	1,423	803	2,225	46,619
11	45,173	1,446	779	2,225	45,173
12	43,702	1,471	755	2,225	43,702
13	42,207	1,495	730	2,225	42,207
14	40,687	1,520	705	2,225	40,687
15	39,141	1,546	680	2,225	39,141
16	37,570	1,571	654	2,225	37,570
17	35,972	1,598	628	2,225	35,972
18	34,348	1,624	601	2,225	34,348
19	32,697	1,651	574	2,225	32,697
20	31,018	1,679	546	2,225	31,018
21	29,311	1,707	518	2,225	29,311
22	27,575	1,736	490	2,225	27,575
23	25,811	1,765	461	2,225	25,811
24	24,016	1,794	431	2,225	24,016
25	22,192	1,824	401	2,225	22,192
26	20,338	1,855	371	2,225	20,338
27	18,452	1,886	340	2,225	18,452
28	16,535	1,917	308	2,225	16,535
29	14,586	1,949	276	2,225	14,586
30	12,605	1,982	244	2,225	12,605
31	10,590	2,015	211	2,225	10,590
32	8,542	2,048	177	2,225	8,542
33	6,459	2,083	143	2,225	6,459
34	4,342	2,117	108	2,225	4,342
35	2,189	2,153	73	2,225	2,189
36	0	2,189	37	2,225	-

Elaboración propia

Apéndice 28. Depreciación

Depreciación activo tangible	Depreciación %	Vida útil años	2022	2023	2024	2025	2026
Laptop ejecutiva	25%	4	2,625	2,625	2,625	2,625	-
Laptop básica	25%	4	550	550	550	550	-
Laptop diseño	25%	4	5,243	5,243	5,243	5,243	-
Calibrador de monitor	10%	10	390	390	390	390	390
Disco duro externo (4TB)	10%	10	132	132	132	132	132
Monitor de alta resolución	25%	4	1,875	1,875	1,875	1,875	-
Impresora làser	10%	10	235	235	235	235	235
Proyector	10%	10	144	144	144	144	144
Ecran y mando para proyección	10%	10	53	53	53	53	53
Escritorio de gerencia	10%	10	75	75	75	75	75
Panel modular jefaturas y analistas	10%	10	197	197	197	197	197
Silla de gerencia	10%	10	23	23	23	23	23
Silla de jefaturas y analistas	10%	10	64	64	64	64	64
Mesa de reuniones	10%	10	217	217	217	217	217
Silla de sala de reuniones	10%	10	127	127	127	127	127
Credenza	10%	10	113	113	113	113	113
Escritorio de recepción	10%	10	18	18	18	18	18
Silla de recepción	10%	10	16	16	16	16	16
Sillón de visita	10%	10	54	54	54	54	54
Decoración	10%	10	28	28	28	28	28
Extintores	10%	10	10	10	10	10	10
Señalización	10%	10	10	10	10	10	10
Luces de emergencia	10%	10	17	17	17	17	17
Sistema de vigilancia	10%	10	50	50	50	50	50
Laptop diseño	25%	4	-	-	1,748	1,748	1,748
Calibrador de monitor	10%	10	-	-	130	130	130
Disco duro externo (4TB)	10%	10	-	-	44	44	44
Monitor de alta resolución	25%	4	-	-	625	625	625
Depreciación total			12,264	12,264	14,810	14,810	4,518
Depreciación acumulada			12,264	24,527	39,337	54,147	58,665
Total valor residual							13,446

Elaboración propia

Apéndice 29. Amortización

Amortización activo intangible	Depreciación %	Vida útil años	2022	2023	2024	2025	2026
Constitución de la empresa	20%	5	272	272	272	272	272
Licencias de funcionamiento	20%	5	252	252	252	252	252
Registro de la Marca INDECOPI (nombre y logo)	20%	5	328	328	328	328	328
Defensa civil	20%	5	122	122	122	122	122
Servicio de instalación de red vpn	20%	5	169	169	169	169	169
Servicio de instalación de equipos	20%	5	206	206	206	206	206
Garantía de alquiler	20%	5	881	881	881	881	881
Alquiler pagado por adelantado	20%	5	441	441	441	441	441
Servicio de telefonía e internet	20%	5	24	24	24	24	24
Otros servicios (luz, agua, limpieza)	20%	5	120	120	120	120	120
Suministros de oficina (papelería y útiles)	20%	5	10	10	10	10	10
Asesoría legal	20%	5	40	40	40	40	40
Asesoría contable	20%	5	30	30	30	30	30
Sueldo Gerencia General	20%	5	1,600	1,600	1,600	1,600	1,600
Amortización total			4,496	4,496	4,496	4,496	4,496
Amortización acumulada			4,496	8,991	13,487	17,982	22,478
Total valor residual							-

Elaboración propia

Apéndice 30. Punto de equilibrio para los años 2022 a 2026

Punto de equilibrio	**2022**	**2023**	**2024**	**2025**	**2026**
Costos fijos	569,494	575,869	633,278	687,831	735,666
Costos variables	23,220	23,220	29,782	29,782	29,782
Ventas totales	692,250	790,250	994,580	1,083,080	1,240,180
Punto de equilibrio	589,259	593,302	652,826	707,279	753,767

Elaboración propia