



**UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERIA INDUSTRIAL**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA AGENCIA DE COMUNICACIONES QUE
ADMINISTRA Y DESARROLLA PLATAFORMAS DIGITALES**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN
DE EMPRESAS**

RODRIGO ANDRÉS MAZZO ITURRIAGA

**PROFESOR GUIA:
ENRIQUE JEHOSSUA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
GERARDO OCTAVIO DÍAZ RODENAS**

**SANTIAGO DE CHILE
2014**

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo elaborar un plan de negocios que permita evaluar la factibilidad económica de una agencia de comunicaciones basada en plataformas digitales, encargada de la administración y desarrollo de web sites para dispositivos móviles, y de la planificación e implementación de campañas en redes sociales. Este estudio se justifica porque, a juicio de quien lo realiza, existen cambios tecnológicos que no han sido aprovechados por parte de los proveedores de estos servicios en el mercado chileno.

Para demostrar la existencia de un mercado atractivo para la mencionada agencia, se realiza una encuesta sobre la percepción de la necesidad de mejoras, por parte de las empresas, de sus plataformas web y redes sociales, También se constató la funcionalidad de sitios web chilenos en plataformas móviles, así como el crecimiento constante de las inversiones en publicidad y comunicación digital. Tras esto, se realiza una evaluación financiera.

Los principales hallazgos muestran que un 28% de las empresas chilenas piensan que es importante mejorar su presencia en plataformas móviles y redes sociales. El estudio de funcionalidad constató que un 60% de los sitios web de las empresas más grandes de Chile no están preparados para ser visualizados correctamente en smartphones. Otro punto interesante es el crecimiento constante, por sobre el 24% anual en los últimos ocho años, de la inversión en el mercado de la publicidad y comunicación en medios digitales, llegando a los 108 MMUS\$ el 2012. Finalmente tenemos el estudio financiero, que para una inversión de 2.168 UF entrega un VAN de 2.062 UF a 5 años sin financiamiento. En el caso de recurrir a un préstamo del 65% de la inversión requerida, el VAN alcanza a los 3.118 UF.

Como conclusión principal, se explicita la conveniencia económica de invertir en una agencia de estas características, siendo la opción recomendada hacerlo con algún tipo de financiamiento externo. Otro resultado importante es el análisis de sensibilidad sobre las ventas esperadas (52.954 UF en 5 años). El proyecto recién logra un VAN positivo con un 96% del cumplimiento de dicho objetivo (97% en el caso de la opción con financiamiento), demostrando que este ítem es el que define el éxito o fracaso de la inversión. Queda de manifiesto que el factor comercial es decisivo, lo que se abordó en este proyecto con incentivos de venta que alcanzan a toda la empresa.

Como recomendación queda el mejorar constantemente los incentivos comerciales a todos los estamentos de la empresa, así como el vigilar de manera continua los cambios tecnológicos del ecosistema digital, para aprovechar las oportunidades que continuamente ofrece este mercado.

AGRADECIMIENTOS

Primero, siempre gracias a Dios, que me permite levantarme cada día

A mi familia hermosa, por estar conmigo incondicionalmente.

A mis amigos, por acompañarme en el camino.

A mis compañeros de MBA, porque me apoyaron en las rudezas de un Magister que no es sencillo para quien no tiene formación financiera.

Rodrigo Mazzo Iturriaga

TABLA DE CONTENIDO

1 INTRODUCCIÓN	1
2 OBJETIVOS	3
2.1 UN PLAN OPERACIONAL.....	3
2.2 UN PLAN ORGANIZACIONAL.....	3
2.3 UN PLAN COMERCIAL.....	3
2.4 UN PLAN FINANCIERO	3
3 METODOLOGÍA	4
3.1 DEFINICIÓN MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	4
3.2 PARA EL PLAN COMERCIAL	4
3.3 PARA EL PLAN ORGANIZACIONAL	5
3.4 PARA EL PLAN FINANCIERO.....	5
4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	5
4.1 VISIÓN	5
4.2 MISIÓN.....	6
4.3 VALORES	6
5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	6
6 PLAN COMERCIAL	7
6.1 EL ENTORNO EXTERNO	7
6.2 ENTORNO INTERNO	23
6.3 CLIENTES Y LAS 4 P DEL MARKETING.....	26
7 PLAN ORGANIZACIONAL	33
7.1 RECURSOS HUMANOS NECESARIOS	33
7.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	34
8 ANÁLISIS FODA	35
8.1 FORTALEZAS:	35
8.2 OPORTUNIDADES.....	36
8.3 DEBILIDADES.....	36
8.4 AMENAZAS.....	36
8.5 CONCLUSIONES FODA.....	36
9 PLAN DE FINANZAS	37
9.1 HORIZONTE DE EVALUACIÓN	37
9.2 INVERSIÓN	37
9.3 ACTIVOS FIJOS	37
9.4 ACTIVOS INTANGIBLES.....	37
9.5 CAPITAL DE TRABAJO	37
9.6 COSTOS DE OPERACIÓN.....	38
9.7 COSTOS VARIABLES	39
9.8 GASTOS COMERCIALES (MARKETING Y VENTAS)	39
9.9 INGRESOS BRUTOS.....	39
9.10 CRECIMIENTO CON RESPECTO AL MERCADO.....	41
9.11 FLUJO DE CAJA SIN FINANCIAMIENTO.....	41
9.12 FLUJO DE CAJA CON FINANCIAMIENTO	42
9.13 DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN.....	43

9.14 FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN	45
9.15 VALOR DE DESECHO.....	45
9.16 TASA DE DESCUENTO PROYECTO PURO	46
9.17 TASA LIBRE DE RIESGO (Rf)	46
9.18 RETORNO ESPERADO DEL MERCADO E(RM).....	46
9.19 BETA	46
9.20 TASA DE DESCUENTO PROYECTO FINANCIADO	48
9.21 IMPUESTO A LAS UTILIDADES	48
9.22 CÁLCULO DEL VAN Y EL TIR.....	48
9.23 PROYECTO SIN PRÉSTAMO.....	49
9.24 PROYECTO FINANCIADO CON PRÉSTAMO DE UN 65%	49
9.25 ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD A LAS VENTAS.....	49
10 LIMITACIONES DEL PROYECTO	51
11 CONCLUSIONES.....	52
ANEXOS	53
ANEXO A ENCUESTA DE PERCEPCIÓN Y DISPOSICIÓN A PAGAR	53
ANEXO B SUELDOS.....	57
ANEXO C VARIABLES	58
ANEXO D INGRESOS	59
ANEXO E TEST MÓVIL	60
BIBLIOGRAFÍA	61

1 Introducción

Hace más de 15 años se percibía cómo muchas empresas desaprovechaban las oportunidades que la web les entregaba para darse a conocer, captar nuevos clientes, comunicarse con ellos y fidelizarlos.

Fue en esa época cuando nacieron algunas de las llamadas agencias digitales, que no eran otra cosa que empresas que se dedicaban, en principio, a:

- Crear sitios web para sus clientes
- Mantener sus contenidos
- Desarrollar sitios transaccionales (tiendas para vender productos/servicios)

Su personal del área operativa estaba compuesto por diseñadores, desarrolladores, periodistas y ejecutivos comerciales, muchos de ellos con roles que se traslapaban en el día a día. Es una generación que en gran parte no tiene capacitación formal en su área de competencia.

Con los años, la mayor cantidad de personas conectadas a internet, el acceso a computadores potentes, a conexiones más rápidas, la masificación de los smartphones (el 2013 por primera vez se vendieron más unidades de estos aparatos que de celulares tradicionales) y de redes sociales como Facebook, Twitter y LinkedIn (entre otras) ha dado paso a la aparición de nuevos servicios por parte de estas agencias digitales:

- Campañas de marketing basadas o apoyadas en la web
- Sitios web orientados a dispositivos móviles.
- Creación de aplicaciones¹ para redes sociales y dispositivos móviles.
- Administración de la relación con clientes a través de redes sociales.
- Estudios de usabilidad para evaluar qué tan efectivos son los sitios web en cuanto a lograr el cometido para el que fueron creados.
- Subcontratación de estas tareas con agencias especializadas, para clientes propios y agencias de Relaciones Públicas tradicionales.

Esto ha llevado a la aparición de nuevos roles: arquitectos de la información para el diseño de experiencias de usuarios en la web, expertos en posicionamiento de páginas web en buscadores (SEO), diseñadores de front end, desarrolladores de aplicaciones para móviles y redes sociales, entre otros.

Sin embargo, al igual que hace 15 años, muchas empresas no aprovechaban las nuevas oportunidades de la web (que hace unos años es llamada la web 2.0) para conectarse con sus públicos y ayudar a concretar oportunidades de negocios.

¹ Una aplicación Facebook es un software web que se usa estando conectado a la red social. Pueden ser juegos, concursos, reserva de servicios, etc. Normalmente permiten que los “amigos” de la persona en Facebook sepan del uso de la aplicación (efecto viralización) y que la empresa que la maneja acceda a parte de los datos del usuario.

Si en ese entonces se resistían a entrar a la web, hoy se ve lentitud en adaptar sus portales y páginas web a las experiencias que requieren los usuarios de smartphones y tablets.

Un estudio de 2013 indicó que solo un 40% de los sitios de las empresas más grandes de Chile tiene una web preparada para la “tercera pantalla”², donde las necesidades del usuario son diferentes.³

También muchas instituciones temen aplicar una estrategia de redes sociales, por no ver valor en este espacio, o por temor a los conflictos que pudieran enfrentar.

Y si bien la gestión de redes sociales ya tiene un mercado desarrollado, éste sigue creciendo y mantiene su atractivo, según los datos que mostrará este trabajo.

² La primera pantalla sería la TV y la segunda, el computador. Los dispositivos móviles serían la tercera.
³ http://ayerviernes.com/wp-content/uploads/2008/12/paper_moviles08.pdf

2 Objetivos

El objetivo de este trabajo es elaborar un plan de negocios para una agencia digital, para lo cual se elaborará:

2.1 Un plan operacional

Se determinarán los componentes de la empresa, su interacción entre sí y con el ambiente externo, y los flujos de trabajo.

2.2 Un plan organizacional

Se determinará la cantidad de personas que trabajará en la empresa, sus roles y dependencias.

2.3 Un plan comercial

Se determinarán los productos/servicios que se ofrece a los clientes, el valor que generan y la diferenciación respecto a la competencia.

También se explicitará la forma de generar ventas, incentivos, y cómo se trabajará en fidelizar a los clientes.

2.4 Un plan financiero

Servirá para determinar la inversión requerida y el retorno esperado a lo largo del tiempo, así como un análisis de las variables más importantes que definirían la conveniencia o no de implementar una agencia con estas características.

3 Metodología

Se utilizará la metodología propuesta por Nassir Sapag, especialmente para el estudio financiero, junto con elementos de “El Negocio y la Estrategia” de E. Jofré, y el análisis propuesto por el “Canvas Model” de Alexander Osterwalder.

También se realizará un análisis de las competencias centrales, de acuerdo al modelo de Hitt, Ireland y Hoskinsson⁴.

3.1 Definición misión, visión y valores

Aunque en algunas empresas la declaración de misión, visión y valores puede ser nada más que una frase de folletería y de Relaciones Públicas que se enmarca en la pared, cuando son realmente aplicadas, pasan a ser parte de los elementos claves que definen a una organización, marcando su carta de navegación fundamental.

Mientras la visión expresa la aspiración de un sueño posible, la misión se refiere a la razón de ser de la organización especificando ámbitos de acción más relevantes.

Los valores son atributos que deben prevalecer en la organización, y tienen que ver con el respeto a las personas, la ética, la transparencia, la responsabilidad social empresarial, entre otros⁵.

3.2 Para el plan comercial

3.2.1 Analizar entorno externo

Para evaluar las variables ambientales que definirán parte del accionar de la empresa, así como el espacio que tendrá para crecer en el tiempo.

- Determinar el tamaño del mercado, así como los principales competidores.
- Descripción del mercado de empresas en Chile
- Estimación de la demanda de acuerdo a los datos de la industria publicitaria en Chile.
- Determinación de la disposición a pagar de acuerdo a información obtenida del mercado (encuesta).
- Test sobre comportamiento de sitios web en Chile en dispositivos móviles.
- Análisis de Porter

⁴ “Administración estratégica – Competitividad y globalización”, Hitt, Ireland y Hoskinsson. Editorial Thomson. 2008.

⁵ “El Negocio y la Estrategia”, Jofré Rojas, Enrique.

3.2.2 Analizar entorno interno

Para determinar qué elementos son factibles de transformarse en un elemento diferenciador para la oferta de valor de la empresa, así como sus posibles debilidades.

- Recursos tangibles
- Recursos intangibles
- Capacidades
- Competencias centrales

3.2.3 Determinar la forma específica que tendrá el plan comercial

- 4 P: Producto, Precio, Promoción y Plaza
- Estructura e incentivos de venta
- Fidelización

3.3 Para el plan organizacional

3.3.1 Definición de la estructura de la empresa

Se refiere a cuántas personas deberán conformar la institución, sus roles, competencias e interacción.

- Cultura deseada para la organización.
- Determinación de la estructura en cuanto a elementos humanos y técnicos que la componen, y la forma de interactuar.
- Determinación de competencias centrales y forma de desarrollarlas.
- Determinación de los incentivos

3.4 Para el plan financiero

3.4.1 Análisis de la estrategia y factibilidad económica

- Inversión
- Ingresos
- Flujo de caja con y sin financiamiento
- VAN y TIR
- Análisis de sensibilidad.

4 Misión, Visión y Valores

4.1 Visión

Ayudar a nuestros clientes a conocer y comunicarse con sus públicos.

4.2 Misión

Crear e implementar las mejores soluciones tecnológicas/comunicacionales, potenciadas por plataformas digitales, que permitan que la relación entre nuestros clientes y sus públicos sean eficientes, generando valor para ambas partes.

4.3 Valores

Honestidad: no mentir, establecer relaciones de largo plazo.

Vocación de servicio: facilitar la vida a nuestros clientes y sus públicos.

Interés en la problemática del cliente: escuchar de verdad, para poder entregar la mejor solución.

Ganas de saber: interés por conocer siempre las cosas que están saliendo en el mercado. No importa que no tengan una aplicación inmediata, en algún momento pueden unirse puntas aparentemente desconectadas, como decía Steve Jobs, y generar algo nuevo.

Trabajo en equipo: la competencia es de la puerta hacia afuera. Todos aprenden y todos ayudan, todos están en el mismo buque.

Superación: siempre se busca llegar más lejos. Las metas son una herramienta para hacer las cosas mejor.

Innovación: interés y energías para generar ideas, detectar oportunidades, crearlas, compartirlas, socializarlas, e implementarlas.

5 Objetivos estratégicos

Convertirse en una organización reconocida por la innovación de sus servicios, y eficiencia en la entrega de soluciones de comunicación digital.

Fidelizar, entregando valor continuo a los clientes, añadiendo nuevas funcionalidades a quienes se mantengan pagando un fee mensual de actualización.

Optimizar los recursos, desarrollando aplicaciones multiplataforma que augura la máxima compatibilidad con dispositivos móviles y de escritorio.

6 Plan Comercial

6.1 El entorno externo

6.1.1 Dispositivos móviles de comunicación en Chile

6.1.1.1 Las conexiones móviles a internet superan a las fijas

Según la Subtel, mientras las conexiones fijas a internet tienen en Chile una penetración del 41%⁶ a diciembre de 2012, internet móvil llega a un 51%⁷.

Poco más de la mitad de estas conexiones móviles corresponde a tecnología 2G, más lenta (hasta 256 Kbps), un factor importante a la hora de desarrollar plataformas digitales para estos dispositivos.

En este caso, un sitio web muy recargado o con muchas opciones, será percibido como lento por los usuarios.

6.1.1.2 Los smartphones desplazan a los celulares “tradicionales”

A nivel mundial, ya el año 2011 la venta de smartphones superó a la de notebooks, netbooks, computadores de escritorio y tablets⁸. Y en el 2013, por primera vez se vendieron más que los teléfonos celulares “tradicionales”⁹, según las cifras de un estudio de IDC.

6

http://www.subtel.gob.cl/images/stories/apoyo_articulos/informacion_estadistica/series_estadisticas/1_serie_s_conexiones_internet_fija_dic12_190313_v1.xlsx

7
http://www.subtel.gob.cl/images/stories/apoyo_articulos/informacion_estadistica/series_estadisticas/2_serie_s_conexiones_internet_movil_dic12_190313_v1.xlsx

8
<http://www.tecnoparis.cl/2012/02/2011-smartphones-superan-a-los-pcs/>

9
<http://www.soychile.cl/Santiago/Tecnologia/2013/04/26/170408/Por-primera-vez-la-venta-de-smartphones-supero-a-la-de-moviles-tradicionales-en-el-mundo.aspx>

Top Five Smartphone Vendors, Shipments, and Market Share, 2013 Q1 (Units in Millions)

Vendor	1Q13 Unit Shipments	1Q13 Market Share	1Q12 Unit Shipments	1Q12 Market Share	Year-over-year Change
Samsung	70.7	32.7%	44.0	28.8%	60.7%
Apple	37.4	17.3%	35.1	23.0%	6.6%
LG	10.3	4.8%	4.9	3.2%	110.2%
Huawei	9.9	4.6%	5.1	3.3%	94.1%
ZTE	9.1	4.2%	6.1	4.0%	49.2%
Others	78.8	36.4%	57.5	37.7%	37.0%
Total	216.2	100.0%	152.7	100.0%	41.6%

En el caso de Chile, el segundo semestre de 2013 la venta de smartphones superó a la de los teléfonos celulares tradicionales, alcanzando el 52% del mercado, en un país donde hay más celulares que personas.¹⁰

Estos celulares tradicionales también pierden participación en términos absolutos. En el primer trimestre de 2012 se vendieron más de 2 millones de equipos, cifra que descendió a 1.3 durante el mismo período de 2013.

6.1.1.3 Las empresas no están preparadas para los dispositivos móviles

Un usuario de dispositivos móviles se conecta en cualquier minuto, haciendo que los llamados “tiempos muertos” en la fila del supermercado o al esperar el bus, ahora sí puedan generar (o perder) valor para una empresa, dando lugar al término de “Mobile economic time”.¹¹

Por otro lado, las necesidades de este usuario móvil pueden ser distintas a las que tendría al estar sentado en el escritorio de su oficina o en su casa. Puede ser el momento preciso para darle una buena experiencia a quien se encuentra realizando una consulta técnica en una tienda física. Es lo que Google llama el “momento Zero de la verdad”¹².

¹⁰ <http://www.mediatelecom.com.mx/index.php/telecomunicaciones/telefonía-movil/item/45487-el-52-de-los-telefonos-vendidos-en-chile-ya-son-smartphones>

¹¹ <http://www.iab.cl/blog/empresas-invierten-en-web-movil-para-diversificar-su-presencia>

¹² <http://www.zeromomentoftruth.com/>

Un sitio web para móviles, idealmente, debe tener letras grandes y buen contraste, porque no todas las pantallas se ven con claridad bajo la luz del sol. No debe tener mucho en cuanto a cantidad de datos transmitidos porque, como ya se comentó, la mitad de las conexiones móviles en Chile están bajo los 256 Kbps.

6.1.2 Las Redes Sociales en Chile

Las marcas están tratando de participar en espacios donde su mensaje es uno entre muchos otros, el de internet. Ahora, para ser escuchadas y tener credibilidad, deben ser parte de las comunidades digitales, porque ya no tienen el monopolio del mensaje, como sucedía cuando la TV era el medio por excelencia para dar a conocer marcas.

Algunas empresas lo vieron hace años, como Sony, que el 2005 optó por gastar US\$25.000 en el blog Gawer Media¹³. En Chile está el ejemplo de TecnoParís, un espacio en formato blog, para gente que gusta de las tecnologías¹⁴. Y LG con su LgMobile¹⁵ y MundoLg¹⁶, que ofrecen espacios para que las comunidades de usuarios de sus dispositivos interactúen.

Estos son ejemplos más avanzados, inversiones a mediano y largo plazo, que buscan crear un espacio para comunidades e interactuar con ellas. Hoy, a la cartera de opciones se han sumado las redes sociales.

No en vano, en Facebook hay 9 millones de cuentas que se identifican como de Chile, y en Twitter, 7 millones.

El país se encuentra entre los 10 primeros con mayor consumo per cápita de redes sociales en el mundo, con 7,2 hora mensuales, más que las 1,5 horas que se pasan en sitios de noticias, según el informa Comscore “Futuro Digital Latinoamérica 2013”¹⁷.

A la fecha, Falabella tiene una comunidad de 1.4 millones de seguidores en su página Facebook, mientras que Ripley y París pose 1.081.000 y 1.220.000 respectivamente.

Claramente hay mucho espacio para crecer en un país como Chile, donde más de 9.5 cuentas de Facebook se identifican como chilenas¹⁸.

Twitter, por su parte, tiene 4,8 millones de cuentas creadas como “chilenas”¹⁹, aunque su resonancia en los medios de comunicación en temas noticiosos suele ser mayor que

¹³ <http://www.paulbeelen.com/whitepaper/Publicidad20.pdf>

¹⁴ <http://www.tecnoparis.cl>

¹⁵ <http://www.lgmobile.cl/>

¹⁶ <http://www.mundolg.cl/>

¹⁷ <http://es.slideshare.net/delgadocristian/futuro-digital-latinoamerica2013informe-22210503>

¹⁸ <http://www.ohmygeek.net/wp-content/uploads/2013/01/Facebook-en-Chile-2012.png>

¹⁹ <http://www.lahora.cl/2013/03/22/01/noticias/pais/9-23293-9-twitter-cumplio-7-anos-con-5-millones-de-usuarios-chilenos.shtml>

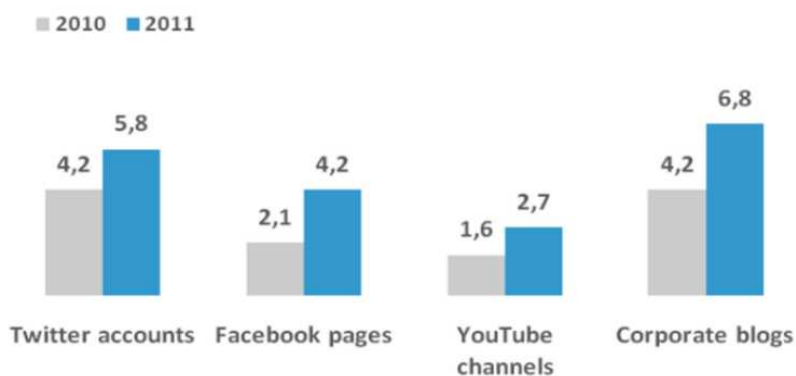
la de Facebook, como lo demuestra el uso que hacen los noticieros de las cuentas twitter de líderes de opinión y de los famosos "trending topics".²⁰

Las manifestaciones sociales que ha vivido Chile en los últimos años, que tienen un fuerte eco y soporte en las redes sociales, son una muestra del poder de estas plataformas, y hoy los departamentos de marketing, RRPP y comunicación lo saben.

"Las redes sociales se vuelven cada día más importantes en la gestión empresarial", dice Rodrigo Saín, subgerente general de la empresa de soluciones de TI NovaRed, añadiendo que "tarde o temprano, todas las organizaciones deberán sumarse a esta nueva tendencia en distintos niveles, ya sea marketing, publicidad, servicio al cliente o recursos humanos".²¹

El estudio de diciembre de 2011 de la consultora Grant Thornton destaca²² que un 43% de las empresas del mundo ocupan redes sociales para sus objetivos de negocio, cifra que alcanza a un 53% en América Latina.

Número de cuentas por empresa en cada red social.



Además, un 78% de los negocios de la región pretenden acrecentar su uso, contra un 66% en USA y un 55% en el grupo G7.

El principal uso que se da en la región, según el mismo estudio, es la comunicación con los clientes (72%), superando al avisaje, que es el más común en UE (64%) y al

Reclutamiento (63% en USA).

Según el estudio de Burson-Marsteller, no sólo el número de empresas en redes sociales aumentó.

Tras estudiar las Fortune 100²³, determinaron que la cantidad de cuentas en redes sociales subió aún más entre las que ya tenían presencia en ellas.

²⁰ Trending Topics, es un listado de los términos más usados por los usuarios de Twitter en un momento dado. Muchas veces marcan la pauta noticiosa a medios de comunicación tradicionales.

²¹ <http://www.latercera.com/postgrados/noticia/noticias/2011/02/1810-347990-9-empresas-se-adaptan-al-uso-de-redes-sociales-por-parte-de-sus-empleados.shtml>

²² http://www.internationalbusinessreport.com/reports/2011/global_overview.asp

²³ <http://www.slideshare.net/BursonMarstellerLATAM/burson-marsteller-2011globalsocialmediacheckupespaol>

Al parecer, las empresas que las usan, las valoran y expanden su presencia en ellas.

El estudio destaca que la red social más usada es el blog, lo que se condice con las indicaciones de Google, que dice que el contenido, la especialidad de los blogs, es un elemento crucial para obtener un buen lugar en los resultados de los motores de búsqueda²⁴.

Y aparecer en una buena posición en los motores de búsqueda es como ocupar un buen lugar en las góndolas del supermercado, o quizá más importante aún. El sitio PuroMarketing, comenta que los blogs se aprestan a vivir un segundo auge²⁵, y que el 52% de las compras en internet son influenciadas por estas plataformas sociales²⁶.

Otro dato interesantes es la penetración de LinkedIn, red social orientada al mundo del trabajo, que en Chile tiene una penetración del 23% del total de la población con acceso a internet²⁷.

Es decir, si a diciembre de 2013 un 40,7% de la población total tenía acceso a la web²⁸, las personas que han usado LinkedIn en Chile son cerca de 1,5 millones.

Dado que son diferentes las fuentes de información, las cifras no coinciden completamente, pero las tendencias sí lo hacen. Por ejemplo, al analizar la ubicación de las cuentas LinkedIn en Chile para efectos de contratar publicidad, la red social indica que en el país hay dos millones de usuarios.

²⁴ http://www.youtube.com/watch?v=0JD55e5h5JM&feature=channel_video_title

²⁵ <http://www.puomarketing.com/55/16783/potencial-poderosa-influencia-blogs-corporativos.html#>

²⁶ <http://www.puomarketing.com/10/11608/blogs-preparan-para-vivir-segunda-epoca-dorada.html>

²⁷ Comscore, Informe Futuro Digital Latinoamérica 2013

http://media.wix.com/ugd/29d77c_2e345f290a0ac6c1d97ec3c96965e9b6.pdf

²⁸ Desarrollo Digital del Gobierno de Chile

<http://www.desarrollodigital.gob.cl/AgendaDigitalImaginaChile.pdf>



¿Quién es el público de esta campaña?

6.1.3 Estudio de mercado

6.1.3.1 Qué es una agencia digital

Para efectos de este trabajo, se entenderá una agencia digital a una empresa que posee las competencias para:

- Desarrollar y mantener la plataforma informática de sitios web y aplicaciones para dispositivos móviles (apps) e interacción con redes sociales (API)²⁹.
- Manejar el contenido del sitio web de una empresa (generación de textos y material multimedia, entrevistas, gestión de comentarios y reclamos).
- Administrar la relación de los públicos externos de una empresa a través de las redes sociales.
- Analizar sitios web propios y ajenos, para determinar si cumplen con los objetivos que se determinó al implementarlos, a través de estudios de usabilidad, arquitectura de la información, estadísticas de visitas y posicionamiento en buscadores (SEO).
- Proponer e implementar campañas de marketing, publicidad y relaciones públicas, usando las plataformas digitales como elemento central del proceso.

Estas agencias, nacieron tempranamente en internet, con funciones menos complejas (desarrollar sitios web y mantener sus contenidos).

²⁹ API: Application Programming Interface, o Aplicación de Programación de Aplicaciones. Se refiere a la posibilidad que dan ciertos sitios web a terceros para interactuar con sus datos y aplicaciones, generando valor de maneras no siempre previstas por los dueños de la plataforma que ofrece dicha API.

6.1.3.2 Inversión publicitaria online en Chile

La inversión en medios digitales ha tenido un importante crecimiento en Chile, y se augura que los números seguirán al alza. El año 2010 alcanzó a 69 MMUS\$ (millones de dólares), el 2011 llegó a 87 MMUS\$ y el 2012 a 108 MMUS\$³⁰.



Inversión Histórica

(Real) Millones de Dólares*

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Televisión	467	490	515	545	585	550	555	601	626	609
Diarios	268	293	319	331	348	326	280	337	371	350
Radios	87	82	89	85	84	82	81	85	95	92
Revistas	36	35	35	35	38	33	25	27	27	27
Vía Pública	62	74	89	98	112	96	81	91	118	121
Cine	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5
TV Pago	16	17	19	19	23	19	36	48	65	76
Online	8	9	12	15	19	26	40	69	87	108
Total (MMUS\$)	949	1.006	1.084	1.133	1.215	1.137	1.102	1.264	1.396	1.387
Inversión/PIB (%)	0,54%	0,53%	0,54%	0,53%	0,54%	0,49%	0,48%	0,52%	0,55%	0,51%

Los números claramente muestran un mercado en crecimiento sostenido.

En Chile el mercado publicitario digital representó un 6,2% del total de inversión publicitaria el 2012, y un 7,8% el 2013. En Estados Unidos llega al 15%, y en Inglaterra a un 24%. Según IAB Chile, el 2014 se debiera llegar a un 10% en Chile.

En el resto del mundo, la situación es similar, con una cifra de inversión en medios online cercana al 15,9% del total, que según la consultora ZenithOptimedia³¹, debiera alcanzar al 21,2% el 2014.

En ese mismo año Canadá, Noruega, Suecia y Reino Unido, deberían tener en el espacio digital un 30% de su ³²inversión publicitaria.

6.1.3.3 Estimación de la demanda

Inversión
Online
(ACHAP)

³⁰ http://www.achap.cl/documentos/Informe_Inv_Publicitaria_2012.pdf

³¹ <http://www.iab.cl/noticias/internet-arremete-con-fuerza-en-terminos-de-inversion-publicitaria.html>

³² <http://www.puromarketing.com/66/11543/inversion-publicitaria-mundial-crecera-2012.html>

Millones de dólares	Año	Variación respecto al año anterior
8	2003	
9	2004	12,50%
12	2005	33,33%
15	2006	25,00%
19	2007	26,67%
26	2008	36,84%
40	2009	53,85%
69	2010	72,50%
87	2011	26,09%
108	2012	24,14%

Estimación de la demanda			En UF
Mercado digital 2012 datos ACHAP		\$52.469.000.000	2.289.774
Mercado digital 2013 extrapolado (Crec. 15%)		\$60.339.350.000	2.633.240
Monto al que se aspira en pesos		\$146.410.000	6.389
Porcentaje al que se aspira el primer año		0,35%	

Tomamos el mercado de IAB de 2012, estimamos su crecimiento en un 15% (bastante Conservador, tomando en cuenta los datos de ACHAP) y, estimamos apuntar a un 0,35% el primer año, según las ventas estimadas.

Cabe aquí la pregunta de por qué se optó por un 0,35% del mercado. La respuesta no es económica, sino personal. El alumno que realiza este informe, en los momentos de llevar a cabo la investigación, era partidario de tener una organización pequeña, donde se sintiera más cómodo y pudiera generar sinergia y sentido de pertenencia.

6.1.3.4 Encuesta sobre conformidad de empresa con su presencia en plataformas móviles y redes sociales

Realizamos una encuesta online a 64 personas en diferentes instituciones. Los resultados nos dicen que un 28% de las personas no están conformes con la forma en que se ve el sitio web de su institución en dispositivos móviles, y creen que es importante hacer algo al respecto.

También un 31% dice que en la institución donde trabaja no usan nada o casi nada las redes sociales (para efectos de lograr los objetivos del negocio) y que deberían tomarse acciones al respecto. Es interesante que un 38% dice que sí usa las redes sociales, y que sí sirven bastante para las metas de la empresa.

Un 34% de los encuestados dice que no aparece (su empresa) bien posicionado en los buscadores (Google) y que es algo que se debería solucionar.

Respecto a las opciones, un 53% cree que la mejor respuesta la puede dar una agencia especializada en temas digitales, un 16% que debiera hacerlo una gran agencia “grande” como BBDO o McCann Erickson, un 16% optaría por soluciones internas, mientras que un 9% pensaría en un profesional independiente para resolver esta necesidad.

De las personas consultadas, un 11% trabaja en multinacionales, y un 51% en grandes o medianas empresas. Un 11% en pequeñas empresas y otro 13% en microempresas.

Un 47% de los encuestados son tomadores de decisiones o influenciadores en temas de plataformas y estrategias digitales. Los detalles de la encuesta los puede encontrar en el Anexo A, donde se especifica el perfil de quienes respondieron, así como el detalle de la información recopilada.

6.1.3.5 El test de sitios web para móviles

En 2011, al realizar un testeo³³ a las 50 empresas top de Latinoamérica³⁴, verificamos que un 78% de ellas no tenía un sitio web adaptado a celulares, es decir, desperdician el “Mobile economic time” y generaban una experiencia de usuario deficiente. Al realizar el mismo test para empresas chilenas³⁵ los resultados fueron son similares.

En julio de 2013³⁶, un estudio similar mostró una importante mejora para los sitios chilenos. Si en 2012 solo una de cada cinco páginas web estaba preparada para móviles, en julio de 2013, la cifra aumentó a dos de cada cinco.

Hacemos notar que la exigencia que hacemos a un sitio web para evaluarlo como apto para dispositivos móviles es cumplir con cualquiera de las siguientes características:

- Tener una versión especial con contenidos pensados y jerarquizados para móviles, usualmente menos que en el sitio principal.
- Un diseño tipo “responsive design” (una página web que se adapta tanto a visualización en computadores de escritorio, como a tablets y smartphones).
- Que los contenidos, aunque fueran los mismos que se ofrecen para un computador tradicional, se visualicen sin problemas en la pantalla.

Un sitio web al que hay que aplicar acciones de agrandar pantalla, para poder leer el contenido, no es considerado como optimizado para móviles.

³³ El test de 2011 se realizó con el navegador por defecto de una Blackberry 9700

³⁴ <http://rankings.americaeconomia.com/2011/500/ranking-500-america-latina.php>

³⁵ <http://rankings.americaeconomia.com/2011/500-chile/ranking-500-chile.php>

³⁶ El test de 2013 se realizó con un Galaxy Ace, GTS 7500 L, con navegador Firefox.

Que fallen en esta prueba porcentajes importantes de las empresas más grandes de Chile y Latinoamérica, habla de una brecha que, más que económica, inferimos como cultural.

Es interesante notar que todos los bancos tienen sitios optimizados para smartphones. La aerolínea Lan (14 en el ranking de empresas de Chile el año 2011)³⁷, que tiene una relación directa con sus clientes por medios digitales, tenía una versión optimizada no sólo para leer, sino también para realizar transacciones en dispositivos móviles.

Llamó la atención que la misma línea aérea el 2013 ofrecía un sitio más complicado que en 2011, quizá pensado más para tablets que para smartphones. Otra opción es que no fue capaz de detectar el navegador del dispositivo móvil que usamos, ni el simulador de iPhone 3 que aplicamos en pruebas secundarias de respaldo³⁸.

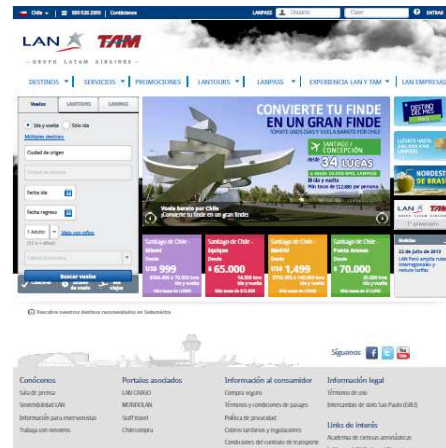
³⁷ La prueba de 2011 fue realizada con un dispositivo Blackberry 9700. En 2013 se usó un Galaxy Ace GT S7500 L.

³⁸ Como respaldo a las pruebas, hicimos test de respaldo, al azar, con una aplicación que simula un Iphone 3 en Firefox <http://chrispederick.com/work/user-agent-switcher/>

Sitio LAN 2011



Sitio Lan 2013, al parecer no detectó la presencia de un dispositivo móvil.



Falabella a fines de 2011. Su sitio institucional no permitía leer casi nada por el tamaño de la letra.



Falabella julio de 2013, con un sitio web para clientes que ofrece inmediatamente una oferta. Y al navegar por dentro se sigue manteniendo una estructura para móviles.



Codelco 2011



Codelco 2013



Falabella (6 en el ranking 2011) y Ripley (30), que también ofrecen realizar transacciones en internet, no tenían un sitio optimizado hasta finales de 2011.

Al realizar el estudio en julio de 2013, Falabella ofrecía una experiencia bastante aceptable, mientras que Ripley entregaba una portada optimizada, pero el contenido de las páginas de compra era el de su sitio tradicional, muy complicado de usar con un celular.

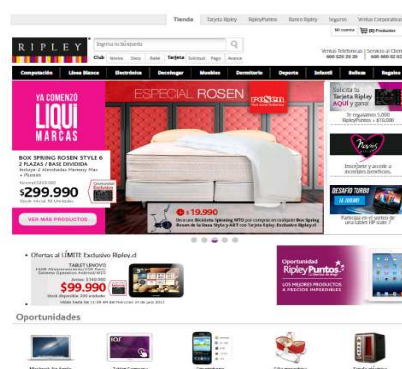
Enerjis, que como empresa energética y monopolio natural puede estar en cualquier momento en el centro de alguna polémica, por la percepción de impacto que sus actividades generan en su entorno (regional y nacional), tampoco tiene su sitio web preparado para móviles. En casos de crisis, es uno de los primeros lugares al que acudirán sus públicos.

Codelco, que en 2011 no ofrecía una buena experiencia, en 2013 sí entrega una versión web para celulares.

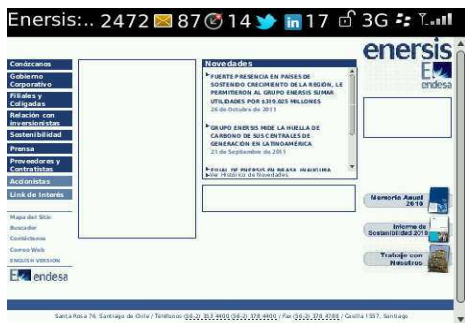
Ripley 2011



Ripley 2013 ofrece una mejor pantalla de inicio, pero al entrar mantiene una estructura no optimizada



Coldelco no tenía optimizada su página inicial en 2011. Aunque los sitios de cada una de sus divisiones sí están preparados para móviles, tener una barrera de entrada en el sitio principal es un problema.



Este es el sitio de Enersis en 2011. No se leen siquiera los títulos y hay contenido en flash que no se visualiza en iPhone ni Blackberry.

Otro problema detectado es que tanto en 2011 como en 2013, un 20% de los sitios estudiados usa Flash, lo que impide su visualización en iPad, iPhone y en la gran mayoría de los dispositivos Blackberry, que primero fueron usados por early adopters³⁹ y que hoy son una presencia muy fuerte en el mercado.

El estudio se condice con uno de Google de fines de 2010, donde explican que un 79% de los avisadores top de USA no han optimizado sus sitios web para buscadores⁴⁰.

³⁹ Early adopters son consumidores que marcan tendencias respecto al comportamiento del resto
⁴⁰ http://www.youtube.com/watch?v=CjUcq_E4I-s&feature=player_embedded#!

The Mobile Movement: Understanding Smartphone Consumers

GoogleMobileAds Suscrito/a 134 videos

79%
DON'T HAVE A
MOBILE OPTIMIZED SITE

Yet seventy nine percent of top advertisers
don't have a mobile optimize website.

2:16 / 2:53 360p

6.1.4 Análisis de Porter

Un análisis de Porter analiza el entorno externo, de acuerdo a las siguientes variables, siendo en este caso la más importante la falta de barreras de entrada ⁴¹:

- La amenaza de nuevos competidores
- La rivalidad entre las empresas que compiten en la industria
- El poder de negociación de los proveedores
- El poder de negociación de los compradores
- La amenaza de productos sustitutos

- Nuevos competidores:

En IAB Chile (International Advertising Bureau) de los 157 socios que actualmente figuran en el sitio web, 68 son agencias que son competencia directa de la que estamos estudiando crear, siendo el resto portales temáticos y medios de comunicación.

De estas agencias, pocas son las que han apostado por nichos específicos. En general se presentan como agencias digitales o de publicidad.

La promesa más común (34%) es entregar una estrategia digital para el cliente.

Y aunque muchas de ellas pueden entregar una amplia gama de servicios, a la hora de destacar sus puntos fuertes, tenemos que:

- 23% de ellas hacen gala de su fortaleza en dispositivos móviles
- 22% destaca su creatividad explícita o implícitamente en el diseño de su web
- 20% hace brillar su especialización en Social Media
- 15% remarca su trabajo de posicionamiento de buscadores
- 7% destaca su manejo de contenidos
- 6% recalca que es una empresa que logra resultados medibles
- 3% llama la atención sobre su trabajo en e-bussiness.

En el mercado hay cerca de 150 agencias, no inscritas en IAB Chile, que ofrecen servicios similares, además de desarrolladores independientes con calidad y confiabilidad diversa.

Algunos de los servicios de estas agencias también son ofrecidos por empresas que no aparecen en el listado de IAB, o por profesionales que trabajan de manera independiente.

⁴¹ <http://www.elmercuriomediacenter.cl/analisis-de-porter-sobre-la-industria-digital-en-chile/>

Sin embargo, los gastos de informados por las empresas no incluyen a estos potenciales competidores, porque los mismos no forman parte de IAB Chile ni de ACHAP⁴². En otras palabras, existe un mercado aún mayor del que informan las cifras oficiales de estas asociaciones.

La amenaza de entrada de nuevos competidores es una constante porque se puede ingresar a este mercado con pocos recursos.

Como comentamos en un espacio anterior, para proyectos pequeños los clientes tienen la opción de acudir a profesionales independientes, o subcontratarlos y coordinar su trabajo para los de mayor envergadura.

- Poder negociador de los proveedores

El principal insumo, equipos de trabajo calificados, tiende a ser escasos, haciendo que los precios tiendan a subir, especialmente en el área informática⁴³.

Esto se condice con un aumento en los últimos años de mano de los sueldos de profesionales informáticos.

- El poder de negociación de los compradores

Los clientes de marcas reconocidas en el mercado tienen un poder negociador importante, porque las agencias que trabajan con ellas obtienen prestigio y muchas veces acceso a recursos que no necesariamente significan ingresos, pero sí posibilidades de invertir en proyectos interesantes que llamen la atención del mercado.

- La amenaza de los productos sustitutos

Esta variable es una constante. Pero también es una oportunidad que siempre está presente en un mercado cambiante como el de la tecnología. Aprovechar la continua creación de nuevos espacios puede (y debe ser en el caso de esta agencia) un elemento diferenciador.

- La rivalidad con los competidores actuales

La competencia entre agencias es fuerte, lo que debería llevar los precios a la baja y a limitar la entrada de nuevos actores.

Sin embargo, el crecimiento constante de las inversiones en medios digitales, y lo mucho que queda por crecer con respecto a otros países como USA y UK,

⁴² Asociación Chilena de Agencias de Publicidad

⁴³ <http://www.latercera.com/noticia/negocios/2013/03/655-515593-9-falta-de-profesionales-informaticos-baja-competitividad-de-chile.shtml>

contrarrestan todos los contra del análisis de Porter, tal como lo plantea Ariel Jeria, ex Gerente General de la agencia Cardumen⁴⁴.

El mercado sigue creciendo y no alcanza una maduración que bloquee la llegada de nuevos actores.

6.2 Entorno interno

El entorno interno, correspondiente a recursos, capacidades y competencias de la empresa ⁴⁵ determina cómo la agencia abordará su relación con el entorno externo para lograr sus objetivos, entre los que se incluye mantener su existencia en el tiempo.

6.2.1 Recursos

Se dividen en tangibles e intangibles. Los primeros son activos, y en la mayor parte de los casos es sencillo verificar su existencia y cuantificar su valor. Los intangibles tienen más relación con la cultura de la empresa, el conocimiento, la forma de trabajar, el valor de la marca.

Los costos de todos los recursos se abordarán en el plan financiero.

6.2.1.1 Recursos tangibles

La agencia que proponemos implementar requiere los siguientes recursos tangibles:

Computadores

Dispositivos móviles

Impresoras

Espacio de oficina (arrendado), con muebles y sala de reunión.

Conectividad y comunicaciones (acceso a internet, planes de telefonía celular, arriendo de servidores).

La estructura de la empresa también es un recurso tangible, con sus líneas de subordinación, y sus sistemas formales de planeación, control y coordinación. Dichos sistemas formales son: administración, contenido, diseño, desarrollo y comercial.

6.2.1.2 Recursos intangibles

El principal recurso de esta agencia son sus personas, sus capacidades profesionales y sus relaciones humanas.

⁴⁴ <http://www.iab.cl/2011/11/16/analisis-de-porter-sobre-la-industria-digital-en-chile/>

⁴⁵ Recursos, capacidades y competencias centrales. Hitt, Ireland y Hoskisson, “Administración estratégica”. Editorial Thomson, 7^o, pagina 79.

En este caso, hablamos de 15 personas involucradas directamente en el proceso y otras dos que apoyan en labores de aseo y contabilidad:

- Administración: 3 personas
- Contenidos: 5 personas
- Diseño: 2 personas
- Desarrollo: 2 personas
- Comercial: 3 personas
- Otros: 2 personas

Sus capacidades no son solo técnicas, sino también debe valorarse el trabajo en equipo y el compartir los logros. Los detalles de este punto, que incluyen un plan de incentivos que fomentará el trabajo conjunto y la sinergia, se abordarán en el plan organizacional.

Además, en la medida que pasa el tiempo, el expertise de los trabajadores se sumará al valor de la empresa, así como el valor comercial de portales y aplicaciones que se desarrollen para la propia agencia, muchas veces operando con el conocimiento técnico generado al atender requerimientos especiales de clientes.

Otro recurso intangible, que ayudará a generar valor, es la existencia de un plan estratégico que busca abordar necesidades no satisfechas correctamente en un segmento actual (los dispositivos móviles) y la existencia de otro en etapa de crecimiento (redes sociales).

6.2.2 Capacidades

Las capacidades más básicas se condicen con las áreas respectivas:

- Administración: encargada de la planificación, organización y control de las actividades de la agencia. Velará porque la estrategia global se implemente de la forma correcta, fomentando el trabajo en equipo como un valor que generará sinergia. También fomentará una estructura de incentivos que fomente la innovación.
- Contenidos: definen estructuras de contenido y lo generan, de acuerdo a las necesidades establecidas con el área comercial.
- Diseño: desarrollan interfaces con usabilidad y estética adecuadas a las necesidades de los clientes y de la agencia.
- Desarrollo: desarrollan las aplicaciones y códigos de programación necesarios para las necesidades de la agencia y sus clientes.
- Comercial: se relacionan con los clientes, vendiendo servicios, y siendo sus representantes dentro de la agencia (y siendo los representantes de la agencia en la oficina de los clientes).

6.2.3 Competencias centrales

Definidas como aquellas capacidades que son fuente de diferenciación competitiva con respecto a los rivales, debieran tener las siguientes características:

Ser valiosas, no ser comunes (singulares) y costosas de imitar.

- Trabajo en equipo: en el caso de esta agencia, la competencia central principal, por ser valiosa, no común y costosa de imitar, será una cultura organizacional donde los logros y recompensas se compartan, implementada por una gerencia que fomentará la innovación y las metas grupales.
- Culturalmente multiplataforma: como agencia, cuando se desarrolle un producto, el flujo de trabajo incluirá la preparación para su despliegue en varias plataformas (móviles, pc, Tablet, consolas de juego, Smart tv, etc).
- Innovación: si bien el estar al día en las últimas innovaciones en el campo digital es algo común en este rubro, desarrollar una cultura y permitir espacios de creatividad e innovación para implementar productos de avanzada es un plus para cualquier empresa.
- Si no se venden, pueden posicionar a la empresa en los medios de comunicación por la novedad que implican. Además generan conocimiento para ser aplicado en los proyectos de los clientes.

Otros elementos que pueden transformarse en competencias centrales, y que son cruciales para el éxito de la agencia:

- Un equipo de ventas que sepa ofrecer las ventajas del servicio.
- Una cultura que mida y acorte permanentemente los tiempos de trabajo en los espacios de la cadena de producción que sean optimizables.
- Tener personal eficiente y especialista en su área de desempeño.
- Generar espacios de intercambio de información y experiencias
- Estar al día en los últimos avances para poder diferenciarse por innovación y aumentar los precios a los clientes que tengan disposición a pagar por innovación
- En la misma línea, generar incentivos orientados al logro y especialmente a la venta, que premien a toda la organización, fomentando la competencia hacia afuera y la sinergia hacia adentro. Toda persona en la organización recibirá premios por vender (2% de comisión de venta).
- Entregar feedback permanente del desempeño de la agencia a todo el equipo, de manera transparente, para que se sientan parte de los éxitos/fracasos, y tenga información a tiempo, para tomar y corregir cursos de acción.

6.3 Clientes y las 4 P del marketing

6.3.1 Segmentación inicial de clientes

Si bien el servicio de desarrollar plataformas web con optimización para móviles es transversal a la mayor parte las agencias digitales, al igual que las estrategias de comunicación en redes sociales, se elegirán nichos donde, o no hay competencia especializada, o se es capaz de entregar un elemento diferenciador.

Teniendo en cuenta esto, la segmentación propuesta es:

- Por su necesidad de establecer relaciones fluidas con la sociedad y aplicar políticas de Responsabilidad Social Empresarial que sean comunicadas de manera eficiente, escogemos las empresas de los rubros de electricidad, forestal, minería, petróleo y gas, de las top 500 de Chile, según el listado 2011 de América Economía⁴⁶.
Son 99 empresas.
- Por su necesidad de trabajar constantemente con campañas en redes sociales, y generar Business Intelligence para optimizar el desempeño de sus acciones y servicios, las universidades de Chile y escuelas matrices de formación militar en Chile (Ejército, Fuerza Aérea, Naval, Carabineros, Investigaciones y Gendarmería). Son 64 organizaciones.
- Por su masividad, los restaurantes destacados en Santiago según Emol. El acceso a servicios de geolocalización puede ser de gran ayuda para ellos. Son 1890 negocios.

6.3.2 Propuesta de Valor

6.3.2.1 Propuesta de valor para dispositivos móviles

Se ofrece la implementación de sitios web preparados para dispositivos móviles, permitiendo interactuar de manera eficiente con los usuarios, cosa que no ocurre con la mayor parte de los sitios web actuales.

Se ofrece la implementación de una estrategia en redes sociales, que mejora la comunicación con clientes, especialmente para encontrar prospectos de clientes, responder consultar, obtener feedback, reclutar talento, y realizar gestiones de RRPP.

En un escenario ideal ambos elementos debieran trabajarse en conjunto.

⁴⁶ <http://rankings.americaeconomia.com/2011/500-chile/ranking-500-chile.php>

Quienes ofrezcan una buena experiencia en el día de hoy, generarán una percepción de confianza y modernidad en la mente de sus clientes.

El énfasis del valor de los sitios para móviles es que posibilitan el acceso a la comunicación con los diferentes públicos en forma directa, en momentos en que pueden ser cruciales, diferenciándose de la competencia.

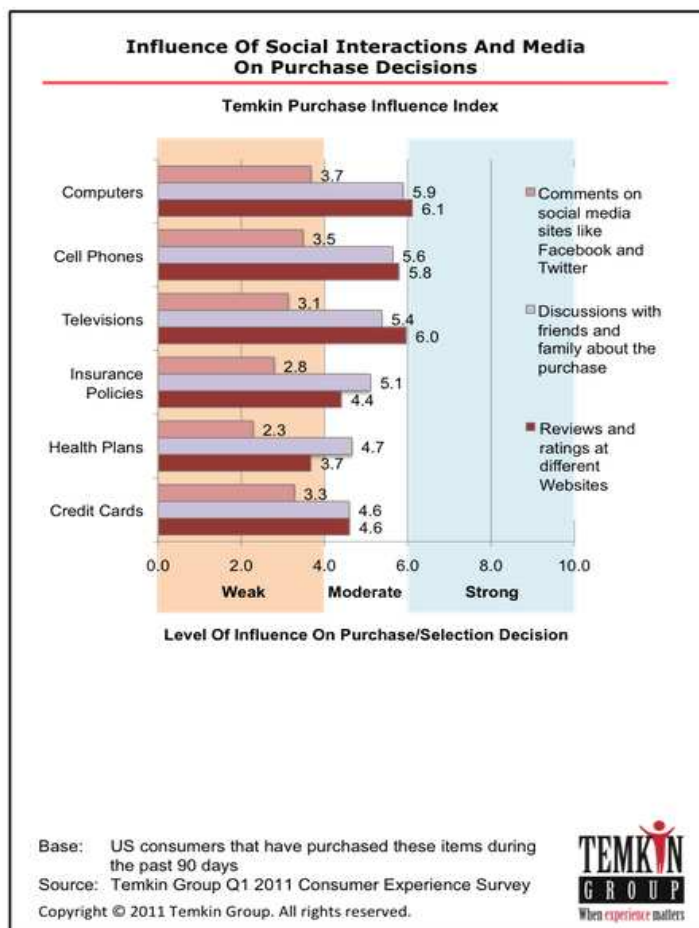
No es menor que, según un estudio de Ayer Viernes, un 78,5% de los usuarios (y un 94% de los early adopters) toman decisiones de compra informándose primero por internet.

El tener un sitio web preparado para móviles, pronto, más que una ventaja competitiva, se convertirá en una condición higiénica: quien no esté preparado tendrá una fuerte desventaja frente a sus competidores.

Asimismo, razonablemente, que un sitio web es la cara de la empresa/institución en internet, y por tanto en el mundo. Incluso si ofrece servicios/productos a los que se debe acceder en forma física.

Luego, la condición más básica para un sitio web es que se pueda acceder a lo que ofrece, ya sea contenido en base a texto, fotos, animaciones, video, etc. No hacerlo crea frustración en los públicos, mina la credibilidad, lleva a la pérdida de clientes y a una mala percepción de la organización por parte de la sociedad.

6.3.2.2 Propuesta de valor para Redes Sociales



Las redes redes sociales, por su parte, permiten ampliar el alcance de los mensajes de las empresas e instituciones, viralizando marcas a través de mensajes y acciones que llamen a participar, fidelizar clientes, crear y estudiar comunidades, detectar tendencias tempranas, tomar acciones frente a crisis de relaciones públicas (o al menos saber cómo evolucionan), ayudar al área de Recursos Humanos a seleccionar talento, y son una fuente valiosa de información para la toma de decisiones.

La propuesta para los clientes puede ir desde la mera labor de escucha, para saber qué dice el mercado en ciertos nichos, crear cuentas

institucionales para interactuar, hasta la implementación de una campaña completa que mezcle las redes sociales con sitios web y acciones presenciales, con el objeto de generar una comunidad que soporte las posteriores acciones de una marca u organización.

Una empresa que tiene buenas relaciones con la comunidad tiene una “cuenta de ahorro” de buena voluntad, que le ayuda a capear problemas en tiempos de crisis de Relaciones Públicas. Es lo que Eugenio Tironi y Ascanio Cavallo llaman un “stock de confianza” en su libro “Comunicación Estratégica”⁴⁷.

Desde el punto de vista de la Responsabilidad Social Empresarial, casos como Hydroaysén y el de varias centrales termoeléctricas en Chile dan cuenta de la necesidad de tener en cuenta los movimientos sociales en las decisiones de las empresas. Hoy los stakeholders son más y se expresan en redes sociales.⁴⁸

Una estrategia de Social Media es especialmente importante para empresas que requieran una relación permanente con sus clientes, como el retail, centros de educación, o empresas que estén expuestas a reacciones adversas, justas o injustas, por parte de la sociedad, por la naturaleza de su labor (mineras, empresas de energía, etc).

Por si fuera poco, las redes sociales tienen una influencia moderada en las decisiones de compra, según un estudio de noviembre de 2011 de Temkin Group, siendo las revisiones en sitios web y blogs las que más impactan en las decisiones.



En este caso, la estrategia a usar sería generar información relevante, y viralizarla a través de redes las primeras plataformas.

Debemos mencionar que en el mundo de las ventas online la capacidad de influenciar viralmente de las redes sociales multiplica su influencia en las decisiones de compra.

Un estudio de la agencia Mr. Youth, de Nueva York, destacada entre las 10 más innovadoras del 2011 por el sitio Fast Company⁴⁹, determinó que un 66% de quienes compraron en el “black friday” y “cyber monday” de fines de noviembre de 2011 en USA, lo hicieron como resultado directo de una interacción en redes sociales⁵⁰.

⁴⁷ Comunicación Estratégica – Vivir en un mundo de señales. Tironi Eugenio, Cavallo Ascanio. Taurus pensamiento, junio 2004, p 230.

⁴⁸ <http://chilesintermoelectricas.cl/el-futuro-de-la-termoelectrica-castilla-y-la-energia-en-chile/>

⁴⁹ <http://www.fastcompany.com/mic/2010/industry/most-innovative-advertising-marketing-companies>

⁵⁰ <http://www.grownupthinking.com/index.php/2011/12/16/social-media-drives-holiday-sales/>

Y el foco de este esfuerzo deben ser los influenciadores, o early adopters. Según un estudio global de la agencia Initiative, “No hay que ignorar a los influenciadores sociales. Pueden convertirse en los más grandes recomendadores de la marca, apoyándola con convicción. Muestra respeto a los influenciadores y ellos respetarán a tu marca”⁵¹.

6.3.3 Las cuatro P del marketing

6.3.3.1 Producto

Se ofrecerá el desarrollo y mantención de plataformas web con versiones optimizadas para dispositivos móviles, testeadas en múltiples navegadores y dispositivos, y preparadas para ser leídas eficientemente por los buscadores.

También se generarán contenidos y se implementarán campañas comunicacionales en redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn, Bligoo, Youtube, etc).

Esto puede implicar la generación continua de contenidos, el análisis de la presencia de la marca en este espacio digital, así como la detección de amenazas y oportunidades.

Una vez desarrollado un producto/servicio de avanzada, para un cliente de un segmento específico, éste debiera poder ser replicado y adaptado, técnica, comercial y estratégicamente para los demás, optimizando la generación de valor, respetando si fuera el caso, un plazo prudente para que el primer cliente obtenga una ventaja justa de un servicio de avanzada.

Más allá de la funcionalidad, muchas decisiones son tomadas por el valor estético que entrega el producto. Frente a esto, se trabajará con simplicidad y altos estándares estéticos, que aumentan la disposición a pagar por parte de los usuarios, así como su satisfacción por los servicios recibidos.

Servicios de desarrollo web

- Creación de plataformas (sitios web) para dispositivos móviles.
- Implementación de administradores de contenidos para sitio web
- Optimización de sitios web para buscadores
- Servicios de comunicación corporativa soportados por plataformas digitales
- Tiendas virtuales
- Desarrollo de aplicaciones web (formularios, ingreso de cotizaciones, captación de RRHH)
- Streaming (externalizado)
- Aplicaciones de geolocalización

⁵¹ <http://www.elmercuriomediacentro.cl/wp-content/uploads/La-Era-de-la-Influencia-de-las-redes-sociales.pdf>

Servicios de comunicación y marketing

- Administración de la marca en redes sociales
- Medición y análisis de visitas
- Estudios de usabilidad para sitios y aplicaciones
- Optimización para buscadores
- Programación de aplicaciones para redes sociales
- Gestión y generación de contenidos (texto, video, gráfica)
- Investigación de oportunidades y amenazas en el mercado
- Servicios Administración de publicidad
- Generación y rentabilización de comunidades

6.3.3.2 Precio

Los criterios para fijarlo son

- Precio de entrada del seguidor, que toma los del mercado.
- Servicios que puedan ser innovadores, como una aplicación web que se adapte a un tipo de cliente, pueden tener un precio más alto.
- Los precios no son estáticos, y se conversarán con cada cliente, optando por flexibilizar cobros antes que por la baja de precios, lo que se aceptará en como último recurso.
- Para optar por un escenario conservador, y dada la poca predictibilidad de su generación de flujos, las aplicaciones de avanzada no se incluirán en el análisis financiero.

En este caso, son los que reflejan la siguiente tabla:

Precios clientes	Implementad	En UF	Mensual	En UF	Comisión Agencia
Sitio web	\$1.900.000	82,92			
Mantenión de contenidos			\$500.000	21,82	
Campaña redes sociales	\$500.000	21,82	\$500.000	21,82	
Publicidad web (google AdWords, Facebook	\$50.000	2,18	\$400.000	17,46	10,00%
Estudios de usabilidad portales	\$1.200.000	52,37	\$,00	

Eventualmente los precios podrían ser más onerosos si implican desarrollo más complejo, o una carga de contenidos mayor, pero hemos optado por una visión conservadora, especialmente si tenemos en cuenta que los portales incluyen una versión para móviles.

Los precios por creación de plataformas son tomados del mercado, de agencias establecidas. Dentro de la competencia están las empresas que realizan sitios “rápidos” por valores bajos, pero sin incluir campañas que den una visión global del negocio ni menos una propuesta comunicacional o de generación de Business Intelligence. Es muy raro que entreguen visualización para móviles.

Además, para clientes medios y grandes, que una agencia entregue precios demasiado bajos comparados con los del mercado de agencias reconocidas es causa de extrañeza y desconfianza.

6.3.3.3 Plaza

Básicamente la plaza serán las plataformas digitales. Aunque los clientes definidos están repartidos en todo Chile, se aprovechará la ventaja del idioma para conseguir clientes remotos en el mercado hispanoamericano.

Para aplicaciones que no requieran contenido, se contactará a clientes de habla inglesa. Esa es una opción que se explorará.

En términos físicos, las oficinas estarán en la comuna de Providencia, Santiago de Chile.

6.3.3.4 Promoción y venta

Venta directa, con un 6% de comisión para vendedores, llegando a los tomadores de decisiones e influenciadores de cada institución.

Se usará LinkedIn como fuente de contacto para posibles tomadores de decisiones.

Para apoyar las ventas, se generarán las siguientes acciones:

- Publicaciones en prensa de estudios de interés periodístico, firmados por nuestros profesionales, orientados a los segmentos objetivos.
- Implementación de aplicaciones en dispositivos móviles y en Facebook para generar recordación de marca en las redes, también orientados a los segmentos de interés.

Así, se generará posicionamiento y recordación de marca como una empresa innovadora. También se podrá mostrar servicios exitosos a los clientes.

Cada vez que la agencia encuentre alguna tecnología que ofrezca posibilidades interesantes, o hayamos desarrollado una funcionalidad de interés comercial, se evaluará la mejor forma de traspasarles dicho valor a los clientes, ya sea como parte de una estrategia de fidelización a quienes pagan un fee mensual, o como un elemento para vender por separado a nuevos y antiguos clientes. Eventualmente agencias más grandes podrían subcontratar parte de estos servicios.

Se desarrollarán productos experimentales/innovadores, como juegos online, o aplicaciones bajo el modelo freemium⁵², que puedan generar recordación de marca, apariciones en prensa, y eventualmente ingresos directos.

Las relaciones de trabajo y las relaciones con los clientes se parecen en algo: deben ser pensadas en el largo plazo. Incluso en transacciones de “one shot”, se deben dejar las puertas abiertas para un posible trabajo en conjunto.

Es decir, aunque se subcontraten trabajos bajo modalidad freelance, se debe cuidar que la relación termine en buenos términos para ambas partes.

6.3.4 Estructura e incentivos de venta

La remuneración del área comercial será de un 6% de las ventas.

Además, cualquier otra persona de la empresa que consiga clientes será premiada con un 2% de la venta, dejando el 4% para el ejecutivo comercial al que se le asigne la mantención de la cuenta.

6.3.5 Fidelización

El mejor elemento de fidelización será el ejecutar las tareas a tiempo, con profesionalismo y calidad.

Otro elemento de fidelización es el desarrollo de aplicaciones y sitios web temáticos de la agencia, que podrán colocarse al servicio de los clientes en etapas de prueba. Por ejemplo, una aplicación que permita detectar cercanía en una tienda física y que avise al cliente en sus redes sociales de una oferta.

Además, se trabajará con los datos que generen las herramientas digitales de los clientes, ofreciéndoles soluciones que generen valor al aplicar estrategias de Business Intelligence. Este tipo de soluciones no es de uso común entre agencias que están orientadas más al ámbito de las comunicaciones y de la publicidad.

⁵² Freemium es un modelo de negocios que se basa en ofrecer una parte del servicio/producto en forma gratuita, y cobrar por acceso a funcionalidades más sofisticadas.

7 Plan Organizacional

7.1 Recursos humanos necesarios

Son 15 personas involucradas directamente en la cadena de producción, y dos más en labores de apoyo a tiempo parcial.

	Cantidad
Administración	
Gerente General/Comercial	1
Coordinador	1
Secretaria contable	1
Contenidos	
Editor	1
Periodista	3
Publicista	1
Diseño	
1 diseñador jefe	1
1 diseñador armador front	1
Desarrollo	
Ingeniero Desarrollador	1
Analista Desarrollador	1
Comercial	
Vendedor	1
Marketing/Ej.Cuentas	2
Gastos Indirectos	
Auxiliar aseo (3 veces sem.)	1
Contador externo	1
Total	

Gerente General/Comercial

Responsable de planificar, organizar, dirigir y controlar el desarrollo de la organización.

Deberá mantener una cultura de cooperación, determinar en conjunto con el resto de la empresa las oportunidades de mercado, y mantener una relación comercial con los clientes.

Se requiere un profesional con formación de gestión y perfil comercial, con al menos 5 años de experiencia en rubros similares. Idealmente con MBA o similar.

Coordinador

Encargado de mantener las tareas operativas de la empresa, coordinando diferentes áreas y relacionándose con los clientes cuando estos no encuentren solución a sus problemas al tratar con los ejecutivos comerciales.

Se requiere un profesional con experiencia en trato a clientes y al menos 3 años de trabajo en desarrollo de productos digitales, idealmente como coordinador.

Secretaria

contable

Lleva la contabilidad básica, que servirá de base para las tareas del contador externo de la agencia. Además ayudará a coordinar reuniones y actividades del gerente comercial. Puede ser un contador egresado(a) de colegio técnico.

Editor

Periodista, con al menos 2 años de experiencia, y experiencia en Arquitectura de la Información, encargado de velar por los contenidos que desarrollan los periodistas, y la estructura de contenidos de los web sites y aplicaciones.

Periodistas (3)

Desarrollan contenidos, trabajan en la gestión de redes sociales y estructuran contenidos y arquitectura de la información de sitios web y aplicaciones. Se requiere al menos un año de experiencia en redes sociales o en desarrollo de contenidos.

Publicista

Aporta con su visión profesional del en la creación de productos/servicios para los clientes, así como en la relación con otras agencias y departamentos de marketing de los clientes. Requiere al menos un año de experiencia en agencias.

Diseñador jefe

Encargado de la estética y usabilidad de los productos y servicios de la agencia. Al menos 2 años de experiencia.

Diseñador armador front end

Encargado de armar la cara visible de las aplicaciones desarrolladas, en lenguaje HTML y otros relacionados con servicios web. Toma lo que desarrolla el área de diseño, y lo transforma en código visible en pantalla. Al menos un año de experiencia, o capacidad comprobada para desarrollar sus tareas.

Ingeniero desarrollador

Debe planificar los recursos necesarios para poder implementar la parte informática de las actividades que la agencia realiza para sus clientes y para sí misma.

Responsable del servidor de la empresa, seguridad del mismo, y de la programación de aplicaciones que requieran los clientes. Se requiere un ingeniero con al menos 3 años de experiencia en desarrollo de dispositivos móviles, html y aplicaciones para redes sociales y celulares.

Analista desarrollador

Forma el equipo del ingeniero del desarrollo, lo secunda en sus tareas. Puede ser un ingeniero en ejecución o un analista con al menos 2 años de experiencia en desarrollo web y aplicaciones móviles.

Vendedor

Persona con experiencia en ventas del área digital, será la encargada principal de conseguir clientes para la agencia.

Ejecutivos de cuentas (2)

Llevarán la relación con los clientes, levantando necesidades específicas, llevan cuenta de los compromisos de ambas partes (agencia-cliente), y velando porque se cumplan los compromisos comerciales a través de su relación con el coordinador.

También se contará con los servicios de un auxiliar de aseo que acudirá tres veces a la semana, y un contador externo.

7.2 Cultura organizacional

Será deber del gerente general/comercial que la empresa consiga generar un ambiente

de compromiso grupal. La autoridad, por muy horizontal que sea la estructura de la empresa, suele marcar la forma de relacionarse de las personas, especialmente si hablamos de una organización pequeña.

Para ello:

- Se mantendrán reuniones periódicas con todo el personal, con actividades grupales que refuercen la camaradería, como salidas a terreno, deporte, conversaciones sobre el futuro de la empresa y las proyecciones profesionales de cada persona, etc.
- Se realizarán capacitaciones internas por parte de los mismos trabajadores para sus compañeros, se difundirá el conocimiento generado a través de toda la organización para que el equipo hable el mismo idioma y esté alineado.
- Se generarán espacios para innovación y creación grupal/individual
- Espacio para emprendimientos personales, donde la empresa actúa como incubadora. Genera oportunidades de negocio, conocimiento, y fidelización de los talentos.

8 Análisis FODA

Es un análisis estratégico para identificar Fortalezas y Oportunidades en el ámbito interno de la organización, y Debilidades y Amenazas en el externo.

En ocasiones puede resumir los aspectos estratégicos más relevantes de un proyecto.

8.1 Fortalezas:

- Un equipo de personas nuevo y motivado por un proyecto en crecimiento.
- Un equipo de personas seleccionadas por su eficiencia en las tareas a desarrollar.
- Un equipo de personas comprometida porque los incentivos monetarios y simbólicos están unidos al éxito de cada proyecto, como equipo, no de manera individual.
- Un equipo que fue seleccionado no sólo por su expertise técnico, sino por su actitud de generosidad con los conocimientos, fomentando la sinergia de la institución.
- Una organización que valora el aprendizaje y la innovación, que da los espacios para crecer profesionalmente y que traspassa ese valor a los clientes.
- Algunos servicios que se ofrecen en la nube, pueden hacer que el costo de cambiar de proveedor sea demasiado riesgoso para nuestros clientes.

8.2 Oportunidades

- Continuo crecimiento de la inversión en medios online.
- 80% de sitios web que no satisfacen las necesidades técnicas de los dispositivos móviles.
- De las muchas empresas que usan las redes sociales, pocas han implementado estrategias serias que permitan obtener beneficios tangibles de su uso.
- Pocas agencias se especializan en el manejo de contenidos, menos aún orientadas a optimización para buscadores o generación de comunidades sostenibles en el tiempo.
- Es fácil realizar benchmark y copiar ideas.
- Hay pocas barreras de entrada.

8.3 Debilidades

- La agencia es desconocida para el mercado
- Por falta de experiencia, especialmente en el área venta, no es posible asegurar que vayan a cumplir las expectativas en los primeros meses.
- Los clientes rara vez tienen el conocimiento o la experiencia para valorar las ventajas que implica nuestra oferta para su negocio, por sobre la de nuestra competencia.

8.4 Amenazas

- Bajas barreras de entrada
- Es fácil realizar benchmark y copiar ideas

8.5 Conclusiones FODA

Como conclusión, es la gestión del talento humano la que determinará la diferenciación y el éxito de la empresa en el tiempo. Las barreras de entrada son bajas y un grupo humano afiatado puede diferenciarse en un entorno cambiante, donde siempre aparecen nuevas tecnologías que aprovechar.

En este sentido, la labor del gerente general para con sus públicos internos (principalmente trabajadores), será crucial, para ayudar a generar una cultura de innovación y compromiso.

Tampoco es menor que el incentivo por ventas alcance a todo el equipo, con un porcentaje establecido: 6% para equipo de ventas y 2% para el resto de la compañía.

9 Plan de Finanzas

9.1 Horizonte de evaluación

El plan de negocios se calcula a 5 años por ser este un mercado dinámico y flexible.

9.2 Inversión

Los activos fijos serán adquiridos al inicio, y se renovará parte de ellos (computadores y software) al inicio del cuarto año.

9.3 Activos fijos

- Espacio físico: planta libre arrendada de 60m², a un costo de 0,45 UF m² en la comuna de Providencia, Santiago.
- Muebles: dos mesas grandes, con sillas de trabajo, un escritorio gerencial, mueble colgante para guardar archivos, cajonero móvil, papelerero, pantalla gigante para sala de reunión. Sillón para visitas.
- Conexión de redes: switch de 10/100/100 con capacidad de 24 puertos y 1 switch para conexión wifi.
- Computadores personales, compuestos por PC y Mac, portátiles y fijos. 3 Mac estacionarios, 2 notebook de alto performance, 7 notebook de nivel medio. Para testeos un iPhone 5, 1 iPad 2, 1 Galaxy Tab II, 1 tableta de diseño, 1 impresora láser BN, una a color, 1 disco duro externo de 1 Terabyte para respaldos y una unidad UPS para prevenir cortes de energía eléctrica.

9.4 Activos intangibles

Software

- Sistema Operativo W7 Profesional para cada notebook, excepto los modelos Mac, que tendrán cargado Lion. El costo viene incluido en la compra de los equipos.
- Suite office básica Libre Office, equivalente a Microsoft Office pero Open Source, por lo que el costo de instalación es cero. Lo mismo con Open Project (equivalente a Microsoft Project) y similares.
- Una suite office Microsoft, para resolver temas de incompatibilidad de archivos.
- Suite Adobe Diseño, de arriendo mensual, 6 licencias globales (cada una incluye el derecho a usar todos los productos).

9.5 Capital de Trabajo

Son los activos corrientes necesarios para la operación del proyecto durante un ciclo productivo. Trabajamos en UF.

Para calcularlo se aplicará el método del Déficit Máximo Acumulado, de como lo plantean Nassir y Reinaldo Sapag⁵³.

UF	
Inversión puesta en marcha	570,25
Inversión inicial total	2168,62

9.6 Costos de Operación

Son los que están directamente involucrados en la implementación de las plataformas digitales y sociales.

-Costos Fijos: no varían de acuerdo al volumen de las actividades. Incluye el arriendo, gastos de personal, y la nombrada suite Adobe de Diseño.

Tabla 3 Costos de Operación Mensuales y Anuales de costos de operación fijos.

COSTOS FIJOS OPERACIONALES	Mensual	Pesos	Anual	5 años
Arriendo	20	\$458.290	240	1200
Agua	5	\$114.572	60	300
Teléfono	10	\$229.145	120	600
Celular	10	\$229.145	120	600
Impresión	2	\$45.829	24	120
Acceso a internet	2	\$45.829	24	120
Insumos/Material Oficina	2	\$45.829	24	120
Gastos comunes oficina	4	\$91.658	48	240
Servidor	5	\$114.572	60	300
Suite Adobe (6 globales)	6	\$210.000	72	360
Total	66	\$1.584.869	792	3960

⁵³ Sapag Chain, Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos. Mc Graw Hill, 5° edición, p. 268.

9.7 Costos Variables

	Cantidad	Sueldos referencia	En UF	Total Anual	Total 5 años
Administración					
Gerente General/Comercial	1	\$1.500.000	65,46	785,53	3927,65
Coordinador	1	\$1.200.000	52,37	628,42	3142,12
Secretaria contable	1	\$600.000	26,18	314,21	1571,06
Contenidos					
Editor	1	\$800.000	34,91	418,95	2094,74
Periodista	3	\$600.000	78,55	942,63	4713,17
Publicista	1	\$600.000	26,18	314,21	1571,06
Diseño					
1 diseñador jefe	1	\$800.000	34,91	418,95	2094,74
1 diseñador armador front	1	\$550.000	24,00	288,03	1440,14
Desarrollo					
Ingeniero Desarrollador	1	\$1.200.000	52,37	628,42	3142,12
Analista Desarrollador	1	\$900.000	39,28	471,32	2356,59
Comercial					
Vendedor	1	\$1.275.645	55,67	668,04	3340,19
Marketing/Ej.Cuentas	2	\$600.000	52,37	628,42	3142,12
Gastos Indirectos					
Auxiliar aseo (3 veces sem.)	1	\$150.000	6,55	78,55	392,76
Contador externo	1	\$80.000	3,49	41,89	209,47
Total		\$10.855.645	552,30	6627,59	33137,93

Los únicos costos variables son los de ventas, que se detallan en el punto siguiente, y que ya están incluidos en el flujo anterior. El aumento de costos por el crecimiento esperado se reflejará en los flujos de caja.

9.8 Gastos Comerciales (Marketing y Ventas)

Los que implican ejecutar las operaciones comerciales de la empresa, venta y marketing, las que corresponden a \$500.000 para el primero, y un 6% de las ventas para el vendedor. El primer, segundo y tercer mes, respectivamente, el vendedor tendrá una entrada de fija de 30, 15 y 10 UF respectivamente. Después de eso, recibirá sólo su comisión (6%).

9.9 Ingresos brutos

Durante el primer año se pronostica vender 32 sitios web, ingresos por el equivalente a 44 meses de mantenciones de contenido, 37 meses de campañas de redes sociales y 29 meses de publicidad web. Además, se pretende vender 20 estudios de usabilidad.

Aunque no forman parte de los ingresos por venta, al cuarto año se recibirán 172 UF por la venta de material de desecho depreciado (computadores).

Para lograr este objetivo, las ventas de servicios estimadas del primer año debieran generar este flujo de ingresos, en UF:

Ventas año 1	Total en UF
Sitio web	2653,34
Mantenición de contenidos	960,09
Campaña redes sociales	1614,70
Publicidad web (google AdWords, Facebook Ad)	113,90
Estudios de usabilidad	1047,37
Total	6389,41

Para el segundo año:

Ventas año 2 al 5	Total en UF
Sitio web	3731,26
Mantenición de contenidos	1658,34
Campaña redes sociales	2531,15
Publicidad web (google AdWords, Facebook Ad)	113,47
Estudios de usabilidad	1099,74
Total	9133,96

La agencia se centrará en la necesidad más básica, que es la visualización de sitios en dispositivos móviles. Hoy un 60% de los sitios no está preparado para dispositivos móviles.

Precios clientes	Implementación	En UF	Mensual	En UF	Comisión Agencia
Sitio web	\$1.900.000	82,92			
Mantenición de contenidos			\$500.000	21,82	
Campaña redes sociales	\$500.000	21,82	\$500.000	21,82	
Publicidad web (google AdWords, Facebook Ad)	\$50.000	2,18	\$400.000	17,46	10,00%
Estudios de usabilidad portales	\$1.200.000	52,37	\$,00	

9.10 Crecimiento con respecto al mercado

El flujo incluye un crecimiento de un entre el primer y el segundo año, de un 42%, una fuerte expansión justificada por su reciente entrada al mercado.

Porcentaje de crecimiento anual		
	Mercado	Empresa
1	20,00%	Implementación
2	15,00%	42,00%
3	15,00%	20,00%
4	15,00%	15,00%
5	15,00%	10,00%

9.11 Flujo de caja sin financiamiento

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos Afecto a Impuestos						
Ventas (Incluye efecto crecimiento)		6389,41	9133,96	10960,75	12604,86	13865,35
Venta activos precio mercado					172,80	
Egresos Afectos a Impuestos						
Inversión inicial	-570,25					
Reposición Activos					-544,17	
Costos Fijos		-792,00	-792,00	-950,40	-1092,96	-1202,26
Sueldos (Incluye efecto crecimiento)		-7155,95	-7295,62	-8754,75	-10067,96	-11074,76
Depreciación y Amortización		-156,26	-156,26	-156,26	-139,53	-139,53
Arrastre deuda año anterior			-1714,80	-824,73		
Resultado antes de impuesto		-1714,80	-824,73	274,61	933,04	1448,81
Impuesto		0,00	0,00	-54,92	-186,61	-289,76
Utilidad Después de Impuesto		-1714,80	-824,73	219,69	746,43	1159,04
Ajuste por gastos no desembolsables		156,26	156,26	156,26	139,53	139,53
Valor de Desecho						6469,03
Flujo de Caja	-570,25	-1558,54	-668,47	321,03	699,35	7477,85
Valor de desecho						6469,03
Tasa de descuento						14%
VAN						2062,76
TIR						34%

9.12 Flujo de caja con financiamiento

	Años					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos Afecto a Impuestos						
Ventas		6389,41	9133,96	10960,75	12604,86	13865,35
Venta activos precio mercado					172,80	
Egresos Afectos a Impuestos						
Inversión Inicial	-570,25					
Reposición Activos					-544,17	
Costos Fijos		-792,00	-792,00	-950,40	-1092,96	-1202,26
Sueldos		-7155,95	-7295,62	-8754,75	-10067,96	-11074,76
Depreciación y Amortización		-156,26	-156,26	-156,26	-139,53	-139,53
Intereses del Préstamo		-140,96	-117,87	-92,47	-64,54	-33,80
Arrastre deuda año anterior			-1855,76	-1083,56	-76,69	791,81
Resultado antes de impuesto		-1855,76	-1083,56	-76,69	791,81	2206,81
Impuesto		0,00	216,71	15,34	-158,36	-441,36
Utilidad Después de Impuesto		-1855,76	-866,85	-61,35	633,45	1765,45
Ajuste por gastos no desembolsables		156,26	156,26	156,26	139,53	139,53
Préstamo		1409,61				
Amortización Deuda		-230,89	-253,98	-279,38	-307,31	-338,05
Valor de Desecho						6469,03
Flujo de Caja	-570,25	-520,79	-964,57	-184,47	465,66	8035,96

Tasa de descuento	11,0%
VAN	3118,53
TIR	43%

9.13 Depreciación y amortización

Depreciación de Activos

Los gastos en inversión tecnológica se deprecian de manera lineal en 3 años (inciso segundo, número 5, artículo 31 de la Ley de la Renta). Cuando se hacen reinversiones en el año 3, se considera el valor de desecho.

Amortización de activos intangibles

El software se amortizará a 3 años. Los Sistemas Operativos se renuevan junto con los computadores.

ACTIVOS FIJOS					
Hardware	Usuario	Unidades	En pesos	En UF	Total
	<i>Administración</i>				
Notebook top	Gerente General/Comercial	1	\$600.000	26,18	26,18
Notebook top	Coordinador	1	\$600.000	26,18	26,18
Notebook	Secretaria contable	1	\$399.998	17,46	17,46
	<i>Contenidos</i>				
Notebook	Editor	1	\$399.988	17,46	17,46
Notebook	Periodista	3	\$399.988	17,46	52,37
Mac	Publicista	1	\$820.000	35,79	35,79
	<i>Diseño</i>				
Mac estacionario	1 diseñador jefe	1	\$820.000	35,79	35,79
Mac estacionario	1 diseñador armador front	1	\$820.000	35,79	35,79
	<i>Desarrollo</i>				
Notebook	Ingeniero Desarrollador	1	\$399.998	17,46	17,46
Notebook	Analista Desarrollador	1	\$379.989	16,58	16,58
	<i>Comercial</i>				
Notebook	Vendedor	1	\$399.988	17,46	17,46
Notebook	Marketing/Ej.Cuentas	2	\$399.988	17,46	34,91
	<i>General</i>				
Iphone 5	Team	1	\$399.999	17,46	17,46
Ipad 2	Team	1	\$449.990	19,64	19,64
Galaxy Tab II 10.1	Team	1	\$229.000	9,99	9,99
Samsung Galaxy SIII	Team	1	\$299.999	13,09	13,09
Tableta diseño	Team	1	\$50.000	2,18	2,18
Disco duro externo	Team	2	\$54.000	2,36	4,71
	<i>Redes</i>				
Switch 24 puertas 10/100	Team	1	\$200.000	8,73	8,73
Patch Panel 24p Cat 5e	Team	1	\$20.000	0,87	0,87
Router Wifi	Team	1	\$30.000	1,31	1,31
Herramientas	Team	1	\$100.000	4,36	4,36
UPS 3 KVA	Team	1	\$400.000	17,46	17,46
	<i>Equipamientos de Oficina</i>				
Pantalla Gigante	Team	1	\$300.000	13,09	13,09
Impresora Láser BN	Team	1	\$45.000	1,96	1,96
Impresora Láser Color	Team	1	\$70.000	3,05	3,05
Mesa grande reuniones	Team	1	\$300.000	13,09	13,09
Sillas	Team	20	\$20.000	0,87	17,46
Sillón	Team	1	\$150.000	6,55	6,55
	<i>Activos Intangibles</i>				
Licencia Microsfot Office 2013	Profesional para 2 PC y u	1	\$300.000	13,09	13,09

9.14 Financiamiento de la Inversión

Se evalúan dos opciones, sin endeudamiento (todo el capital es de inversionistas o accionistas), y con un préstamo por el 65% de la inversión necesaria para poner el proyecto en marcha.

Condiciones sin endeudamiento

- Deuda cero
- El capital es propio, no hay gastos financieros
- El equipo técnico tiene una vida útil de 3 años
- Se utiliza el método de depreciación lineal como se planteó anteriormente

Condiciones con un endeudamiento del 65% de la inversión necesaria para el proyecto

- Deuda igual al 65% de la inversión
- Pagos mensuales de igual capital
- Amortización en un período de 1 – 5 años
- Tasa de interés al 10% anual en UF⁵⁴.

Con endeudamiento por el 65% de la inversión necesaria para el proyecto, tendremos:

Saldo Deuda		Cuota	Interés	Amortización
1409,61		371,85	140,96	230,89
1178,72		371,85	117,87	253,98
924,74		371,85	92,47	279,38
645,36		371,85	64,54	307,31
338,05		371,85	33,80	338,05

Es decir, el préstamo se pagará en 5 cuotas de 371,85 UF anuales

9.15 Valor de desecho

Se aplica valor de desecho según el flujo promedio a perpetuidad, sin financiamiento, teniendo en cuenta que éste ya fue pagado durante el período de ejecución del proyecto. (Sapag⁵⁵).

Para obtener el flujo a perpetuidad, se tomó un promedio simple de dos veces el último flujo, a lo que se sumó una vez un flujo con costo de reposición de activos. Tras dividir esto por tres, se dividió por la tasa de descuento sin financiamiento.

⁵⁴ Tasa promedio según estadísticas anuales de SBIF

⁵⁵ Ibid, p. 286.

Valor de desecho	6469,03
Tasa de descuento	14%
VAN	2062,76
TIR	34%

Así, el valor de desecho es de 6469 UF.

9.16 Tasa de descuento proyecto puro

El objetivo es descontar flujos de caja para los 5 años estimados, de acuerdo a una tasa a determinar, que será la mínima exigible para el proyecto de acuerdo a su tasa de riesgo.

Para determinar dicha tasa se usará el modelo de valorización de activos CAPM, "Capital Assets Pricing Model".

9.17 Tasa Libre de Riesgo (Rf)

2,44%, tasa anual que entregan los bonos UF del Banco Central, para 5 años, según promedio simple de julio de 2009 a noviembre de 2012.⁵⁶

9.18 Retorno Esperado del Mercado E(Rm)

Ex la rentabilidad esperada de un portafolio global y diversificado del mercado, que se calcula de acuerdo a retornos históricos en el mercado bursátil. En este caso, al estudiar la rentabilidad del IPSA de los últimos 5 años obtuvimos un Retorno Esperado de 12,56%.

9.19 Beta

Mide la sensibilidad con respecto al mercado. En este caso, al tener muchas similitudes con empresas informáticas, se optó por tomar un Beta de 1,14, tomado de las industrias TI de Estados Unidos⁵⁷.

Así, el costo de capital propio o patrimonial es, según la fórmula:

$$K_e = R_f + B_i \times (E(R_m) - R_f)$$

$$K_e = 2,44\% + 1,14 \times (12,56\% - 2,44\%) = 13,98\%$$

⁵⁶ Fuente: Banco Central de Chile http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/series-indicadores/index_db.htm

⁵⁷ <http://www.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betas.xls>

$$K_e = 14\%$$

La tasa de descuento del proyecto, sin financiamiento, corresponde a un 14%.

9.20 Tasa de descuento proyecto financiado

La idea de determinar esta tasa de descuento es descontar los flujos de caja de los 5 años del proyecto, bajo el esquema de un 65% de financiamiento.

Para obtenerlo se calculará usando el Costo Promedio Ponderado de Capital o WACC, que realiza un promedio de costos relativos de acuerdo a las fuentes de financiamiento del proyecto, ponderándolas de acuerdo a la proporción de sus costos.

La Fórmula de Cálculo es

$$K_0 = K_d \times (\text{Monto Deuda} / \text{Deuda} + \text{Aporte}) + K_e \times (\text{Monto Aporte} / \text{Deuda} + \text{Aporte})$$

$$K_0 = 0,1 \times (1,333 / 2051) + 0,14 \times (454 / 2051)$$

$$K_0 = 0,1$$

Donde

Ke = Costo del Capital Propio

Tasa de descuento de proyecto puro = Ke = 14%

Kd, costo de la deuda: 10%

Teniendo en cuenta que la estructura de la deuda es la siguiente

	UF	\$
Capital de Trabajo	1598,38	\$36.626.009
Inversión Inicial	570,25	\$13.066.890
Total	2168,62	\$49.692.898

Porcentaje a financiar	65,00%	
Cantidad a Financiar	-1409,61	-\$32.300.384
Cuotas	5,00	
Interés Préstamo	10,00%	
Cuota	371,85	

9.21 Impuesto a las utilidades

El impuesto considerado es de un 20%, de acuerdo a la legislación tributaria vigente.

9.22 Cálculo del VAN y el TIR

En el cálculo se incluyó el valor de desecho, en base a los flujos a perpetuidad sin financiamiento, como se explicó anteriormente.

9.23 Proyecto sin préstamo

Con valor residual

Valor de desecho	6469,03
Tasa de descuento	14%
VAN	2062,76
TIR	34%

9.24 Proyecto financiado con préstamo de un 65%

Con valor residual

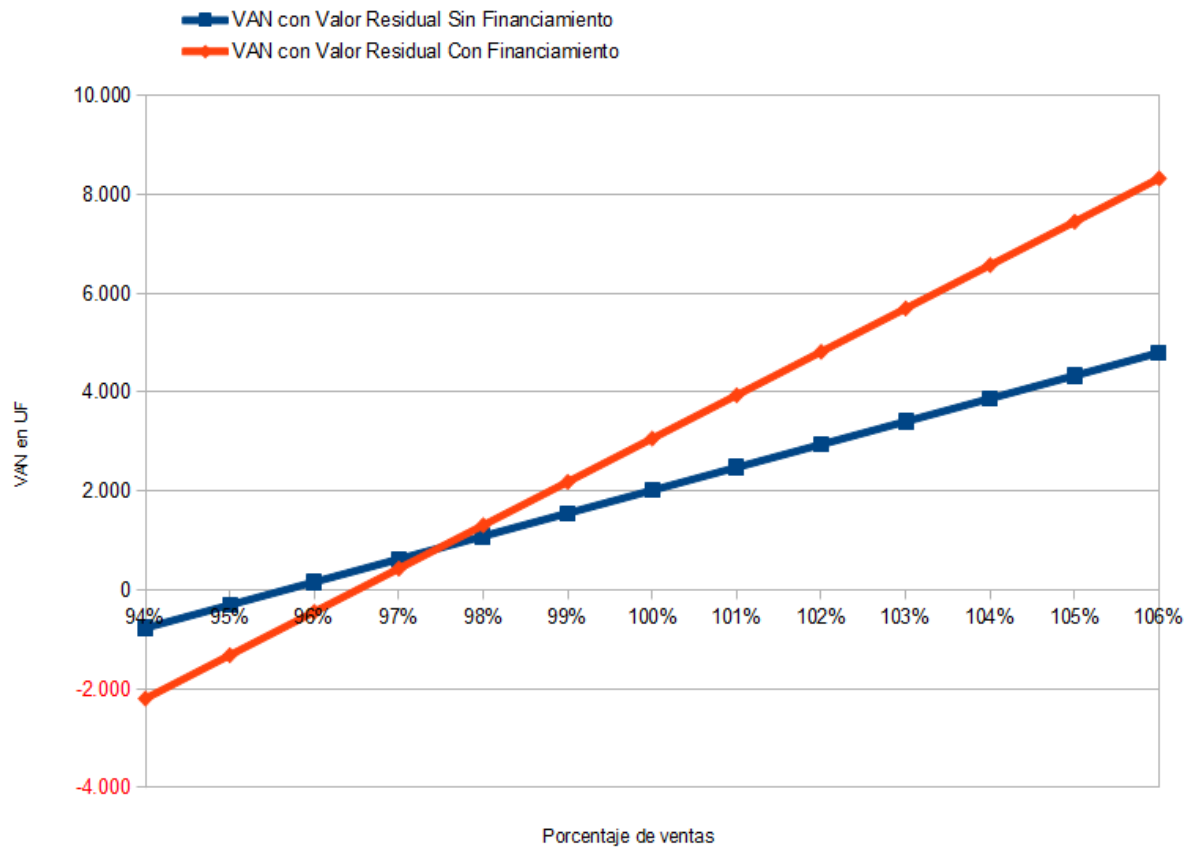
Valor de desecho	6469,03
Tasa de descuento	11,0%
VAN	3118,53
TIR	43%

9.25 Análisis de sensibilidad a las ventas

Se tomará una variación porcentual de las ventas para el proyecto con financiamiento, que es el que hemos determinado genera más rentabilidad.

Se puede ver que con un 87,7% del objetivo de las ventas, se logra un VAN cercano a cero, incluido el valor residual.

Sensibilidad a las ventas



% ventas	VAN con Valor Residual Sin Financiamiento	VAN con Valor Residual Con Financiamiento
94%	-771,46	-\$ 2.202
95%	-307,20	-\$ 1.325
96%	157,05	-\$ 447
97%	621,31	\$ 430
98%	1085,57	\$ 1.308
99%	1549,83	\$ 2.185
100%	2014,09	\$ 3.063
101%	2478,35	\$ 3.940
102%	2942,61	\$ 4.818
103%	3406,87	\$ 5.696
104%	3871,13	\$ 6.573

10 Limitaciones del proyecto

Recursos Humanos: El actual equipo estaría capacitado para implementar, dependiendo de la complejidad, hasta 6 sitios web mensuales, manejar hasta 8 campañas de redes sociales sencillas y administrar la generación de contenidos de hasta 8 portales de baja demanda (1 nota semanal). Más que eso implicaría subcontratar recursos en el exterior (outsourcing).

La cantidad de proyectos a vender es la base para el éxito de la empresa. El mercado está, pero diferencias porcentuales pequeñas, (1% o 2%) generan diferencias importantes en el retorno.

Geográficas: El actual equipo estaría capacitado para implementar tareas a lo largo de todo Chile. La naturaleza digital de los servicios permite ofrecer servicios de manera remota a a países de habla hispana en el área de contenidos, y a países de habla inglesa para labores de desarrollo.

11 Conclusiones

Con una inversión de 2168,62 UF, y con financiamiento propio, la agencia puede generar, de acuerdo a los pronósticos de ventas declarados, un VAN de 2062,76 UF tras cinco años, y un TIR del 34%. El valor residual, usado para el cálculo, es de 6469,03 UF. Es decir, en estas condiciones el proyecto es recomendable.

Con un préstamo del 65% del monto a invertir, el VAN es de 3118,53 UF, por lo que es más rentable que con capital 100% propio. La TIR, por su lado, llega a un 43%.

Las ventas pueden disminuir hasta en un 4% y el VAN con financiamiento, que es el más conveniente, seguirá siendo positivo.

El proyecto es recomendable.

ANEXOS

ANEXO A Encuesta de percepción y disposición a pagar

1) ¿Cómo se ve en celulares el sitio web de su empresa o trabajo?

Bien o muy bien	17	26%
Regular o mal, pero no importa	8	12%
Regular o mal, tenemos que solucionarlo	19	29%
No lo sé, no tengo celular con Internet o no lo uso	18	27%

2) ¿Usa su empresa las redes sociales (Facebook, Twitter, etc.) para lograr sus objetivos? (buscar clientes, escucharlos, etc.)

Sí, y sirve bastante para nuestros objetivos	25	38%
Casi nada o nada, pero no es importante	13	20%
Casi nada o nada, pero deberíamos. Estamos desperdiciando oportunidades	21	32%

3) Si un cliente busca sus servicios en Google, ¿en qué lugar aparece su empresa? No haga trampa, no use el nombre de su empresa para buscar.

Aparecemos entre los 4 primeros	23	35%
Aparecemos en la primera pantalla pero abajo	12	18%
No aparecemos en la primera pantalla pero no creo que sea importante	5	8%
No aparecemos en la primera pantalla, ¡necesitamos solucionar eso!	23	35%

4) Si quisieran un sitio web para celulares, o una estrategia de redes sociales, ¿saben qué pedirle a la empresa/persona que haría el trabajo?

Sí, sabemos exáctamente lo que queremos y cómo pedirlo	13	20%
Algo sabemos, pero nos apoyamos en el proveedor del servicio	32	48%
No sabemos nada, confiamos en el proveedor	7	11%
No sabemos nada del tema	11	17%

5) ¿En quién confiaría para una estrategia de Internet para su empresa?

Una gran agencia de comunicaciones (McCANN-ERICKSON , BBDO, etc.)	11	17%
No puedo arriesgarme, no importa que cueste más.		
Una agencia mediana pero especializada en temas digitales. Ellos saben de eso.	35	53%
Optaría por soluciones internas. Acá lo podemos hacer.	10	15%
Basta con un profesional independiente o estudiante que sepa del tema.	6	9%

6) ¿Quién elegiría al proveedor del servicio?

Yo tomo la decisión	12	18%
Yo influencio formal o informalmente en la decisión	19	29%
Yo no tengo nada que ver con el tema pero me interesaría que mejorara	30	45%
No tengo nada que ver ni me interesa	3	5%

7) ¿Cuánto estima que vale una solución para dispositivos móviles que sirva para sus objetivos?

Menos de \$300.000	0	0%
\$300.000 a \$600.000	0	0%
\$600.000 a \$1.000.000	5	8%
\$1.000.000 a \$1.500.000	1	2%
\$1.500.000 a \$2.000.000	1	2%
Más de \$2.000.000, hablamos de una plataforma completa	3	5%

8) ¿Cuánto estima que vale una solución/campaña para redes sociales que cumpla sus objetivos?

Menos de \$300.000	2	3%
\$300.000 a \$600.000	1	2%
\$600.000 a \$1.000.000	1	2%
\$1.000.000 a \$1.500.000	0	0%
\$1.500.000 a \$2.000.000	3	5%
Más de \$2.000.000, hablamos de una campaña completa	3	5%

9) De las siguientes posiciones o cargos, ¿cuál es el que más se acerca a su responsabilidad dentro de la empresa?

Director / Gerente / Dueño	16	24%
Ejecutivo / Profesionista	38	58%
Supervisor	3	5%
Operario	3	5%
Administrativo	4	6%
Personal de Mantenimiento	0	0%

10) ¿De qué tamaño es la empresa/organización donde trabaja?

Una multinacional	8	12%
Grande	18	27%
Mediana	16	24%
Pequeña	7	11%
Microempresa	8	12%

ANEXO B Sueldos

	Cantidad	Sueldos referencia	En UF	Total Anual	Total 5 años
Administración					
Gerente General/Comercial	1	\$1.500.000	65,46	785,53	3927,65
Coordinador	1	\$1.200.000	52,37	628,42	3142,12
Secretaria contable	1	\$600.000	26,18	314,21	1571,06
Contenidos					
Editor	1	\$800.000	34,91	418,95	2094,74
Periodista	3	\$600.000	78,55	942,63	4713,17
Publicista	1	\$600.000	26,18	314,21	1571,06
Diseño					
1 diseñador jefe	1	\$800.000	34,91	418,95	2094,74
1 diseñador armador front	1	\$550.000	24,00	288,03	1440,14
Desarrollo					
Ingeniero Desarrollador	1	\$1.200.000	52,37	628,42	3142,12
Analista Desarrollador	1	\$900.000	39,28	471,32	2356,59
Comercial					
Vendedor	1	\$1.275.645	55,67	668,04	3340,19
Marketing/Ej. Cuentas	2	\$600.000	52,37	628,42	3142,12
Gastos Indirectos					
Auxiliar aseo (3 veces sem.)	1	\$150.000	6,55	78,55	392,76
Contador externo	1	\$80.000	3,49	41,89	209,47
Total		\$10.855.645	552,30	6627,59	33137,93

ANEXO C Variables

Variables

UF		22914,49
Años de depreciación hardware y software	Uno	3
Mes de garantía para arriendo		1
Impuesto a las utilidades		20,00%
Porcentaje a financiar		65,00%
Cuotas		5
Interés Préstamo		10,00%
Tasa de descuento sin préstamo		14,00%
		11,00%

Estimación de la demanda			En UF
Mercado digital 2012 datos ACHAP		\$52.469.000.000	2.289.774
Mercado digital 2013 extrapolado (Crec. 15%)		\$60.339.350.000	2.633.240
Monto al que se aspira en pesos		\$146.410.000	6.389
Porcentaje al que se aspira el primer año		0,35%	

Precios clientes	Implementación	En UF	Mensual	En UF	Comisión Agencia
Sitio web	\$1.900.000	82,92			
Mantenimiento de contenidos			\$500.000	21,82	
Campaña redes sociales	\$500.000	21,82	\$500.000	21,82	
Publicidad web (google AdWords, Facebook Ad)	\$50.000	2,18	\$400.000	17,46	10,00%
Estudios de usabilidad portales	\$1.200.000	52,37	\$,00	

Gastos de venta

Porcentaje para vendedor	6,00%
Fijo para vendedor (UF) primer mes	30
Fijo para vendedor (UF) segundo mes	15
Fijo para vendedor (UF)	10

Precio mercado hardware vendible

MAC al 4 año	60%
PC, Notebook y Tablet	40%

Adobe Creative Cloud

Para empresas	\$35.000	1,53
Por producto	\$10.000	,44

Porcentaje de crecimiento anual

	Mercado	Empresa
1	20,00%	Implementación
2	15,00%	42,00%
3	15,00%	20,00%
4	15,00%	15,00%
5	15,00%	10,00%

ANEXO D Ingresos

Cantidad de productos/servicios	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total anual año 1
Sitio web	0	1	2	3	3	2	2	4	4	3	4	4	32
Mantenición de contenidos	0	1	2	3	4	5	4	5	5	5	5	5	44
Campaña redes sociales	0	1	2	3	4	3	2	3	4	5	5	5	37
Publicidad web (google AdWords, Facebo	0	1	2	4	4	2	2	2	2	3	3	4	29

Ventas año 1	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
Sitio web	0.00	85.33	170.66	256.00	256.00	170.66	170.66	341.33	341.33	256.00	341.33	341.33	
Mantenición de contenidos	0.00	22.46	44.91	67.37	89.82	112.28	89.82	112.28	112.28	112.28	112.28	112.28	
Campaña redes sociales	0.00	44.91	89.82	134.73	179.65	134.73	89.82	134.73	179.65	224.56	224.56	224.56	
Publicidad web (google AdWords, Facebo	0.00	4.04	8.08	14.37	16.17	9.88	8.08	9.88	11.68	15.72	15.72	17.96	
Menos ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Total	0.00	156.74	313.48	472.47	541.63	427.56	358.39	598.22	644.93	608.55	693.88	696.13	

Cantidad de productos/servicios	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	Total anuales años
Sitio web	3	2	3	4	4	4	2	4	3	3	4	5	41
Mantenición de contenidos	4	5	6	6	5	6	7	6	7	8	8	8	76
Campaña redes sociales	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	58
Publicidad web (google AdWords, Facebo	4	3	4	4	8	2	2	2	8	3	3	4	47

Ventas año 2 al 5	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre	
Sitio web	256.00	170.66	256.00	341.33	341.33	341.33	170.66	341.33	256.00	256.00	341.33	426.66	
Mantenición de contenidos	89.82	112.28	134.73	134.73	112.28	134.73	157.19	134.73	157.19	179.65	179.65	179.65	
Campaña redes sociales	179.65	179.65	224.56	224.56	224.56	224.56	224.56	224.56	224.56	224.56	224.56	224.56	
Publicidad web (google AdWords, Facebo	16.17	13.92	17.96	17.96	26.95	13.47	13.47	13.47	26.95	15.72	15.72	17.96	
	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	
Total	541.63	476.51	633.25	718.58	705.11	714.09	565.88	714.09	664.69	675.92	761.25	848.83	

Ingresos por año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Ingreso venta Apple				64.67	
Ingreso venta PC, notebook, tablet				142.37	

ANEXO E Test móvil

Sitio empresa	Optimización móvil	Presencia de Flash
codelco.cl	Sí	
cencosud.cl	No	
enersis.cl	No	Flash
empresascopec.cl	No	Flash
mineraescondida.cl	Sí	
falabella.cl	Sí	
enap.cl	No	Flash
copec.cl	No	Flash
csav.cl	No	Flash
codelco.cl	Sí	
endesa.cl	No	Flash
dys.cl	No	
antofagasta.co.uk	Sí	Responsive design
lan.com	No	
cge.cl	No	
cmpc.cl	No	
collahuasi.cl	No	
arauco.cl	No	Flash
mallplaza.cl	No	
lider.cl	No	
lospelambres.cl	No	Flash
codelco.cl	Sí	
santander.cl	Sí	
sodimac.cl	Sí	
bancochile.cl	Sí	
entel.cl	Sí	
codelco.cl	Sí	
chilectra.cl	No	
angloamerican.co.uk	No	
ripley.cl	No	
Angloamerican-chile.cl	No	
cap.cl	Sí	
koandina.com	Sí	
shell.cl	Sí	
sigdokoppers.cl	No	Flash
sqm.cl	Sí	
movistar.cl	No	
gener.cl	No	Flash
agrosuper.cl	Sí	
ccu.cl	No	
entelpcs.cl	No	
jumbo.cl	Sí	
unimarc.cl	No	Flash
enami.cl	No	
fasa.cl	Sí	
Xstrata Copper Chile	No	
santaisabel.cl	No	
bci.cl	Sí	
bancoestado.cl	Sí	

BIBLIOGRAFÍA

- Blanchard, Oliver. Social Media ROI, 1ª Edición, Editorial Que, Indiana, junio de 2011.
- Hitt, Michael, Administración Estratégica. 7ª Edición, Editorial Thompson, Ciudad de México, 2008
- Kotler, Phillip, "Dirección de Marketing", 12ª Edición, Peraso Education, México, 2006
- Massons, Joan, "Finanzas", 11ª Edición, Editorial Hispano Europea, España, 2008.
- Myers, Stewart, Principios de Finanzas Corporativas, 9ª Edición, México, 2010.
- Sapag, Nassir, "Preparación y evaluación de proyectos", 5ª Edición, Editorial Mc Graw Hill, México, 2008.
- Tirón, Eugenio, "Comunicación Estratégica", 2da Edición, Editorial Taurus, Chile, 2004.