



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

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA UNA EMPRESA DE
OPTIMIZACIÓN DE SERVICIO A TRAVÉS DE REDES SOCIALES**

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

KARLA VICTORIA JARAMILLO LARA

**PROFESOR GUÍA:
ENRIQUE JEHOUSA JOFRÉ ROJAS**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN
SEBASTIÁN ALEJANDRO RÍOS PÉREZ**

SANTIAGO DE CHILE

2014

RESUMEN

En el marco de un proyecto del Instituto Sistemas Complejos de Ingeniería, se desarrolló un CRM social orientado a la gestión, control y medición de las interacciones generadas a través de las redes sociales, con el propósito final de optimizar el servicio. Este proyecto generó un *spin off* comercializado bajo el nombre de Adereso. La creación de la empresa motivó el presente trabajo de tesis, cuyo objetivo general es la elaboración de una estrategia comercial que entregue la combinación de herramientas para ingresar en el mercado, lograr un posicionamiento y mantenerse a lo largo del tiempo, mediante la generación de ventajas competitivas.

La metodología utilizada en este proyecto, es la que se utiliza comúnmente en el desarrollo de planes de negocio, dando principal énfasis en la estrategia comercial. Se desarrollaron los siguientes cuatro grandes capítulos: Análisis Estratégico del Negocio, Investigación de Mercado, Estrategia Comercial y Evaluación Económica.

Con el análisis estratégico se demostró que la rentabilidad potencial de esta industria es alta y que el proyecto cuenta con una ventaja competitiva importante, que es poseer profesionales altamente especializados. De acuerdo a la investigación de mercado, el momento es idóneo para lograr el posicionamiento deseado, ya que la industria se encuentra en una etapa temprana de crecimiento, existen pocos competidores y una demanda que alcanza fácilmente los mil millones de pesos anuales. Por lo anterior y sumado al hecho de que no existen grandes barreras de entrada, se prevé un rápido crecimiento de este mercado. La estrategia adecuada, basado en las características del mercado y del target, es la de Enfoque en Diferenciación en base a los siguientes atributos: grado de customización, servicio post-venta, soporte técnico y acceso a la información. El principal canal de promoción serán las mismas redes sociales y una estrategia de marketing directo a través de vendedores. De acuerdo al análisis económico, tanto los indicadores como el análisis de sensibilidad, recomiendan la implementación de esta estrategia comercial.

Este proyecto representa una oportunidad de negocio puesto que se verificó, por medio de una encuesta, que los usuarios requieren una solución que les permita optimizar su servicio a través de redes sociales y existe una disposición a pagar por una herramienta como Adereso. Por otro lado, la evaluación económica a 10 años plazo, arrojó un VAN aproximado de \$600 MM, con una tasa de descuento de un 20%, una TIR de 50% y un periodo de recuperación del capital de 5 años.

Finalmente, es posible concluir que los objetivos de este trabajo de tesis fueron alcanzados a cabalidad. Para Adereso, existe una clara oportunidad de negocio, por esta razón, se hace imperativo implementar esta estrategia comercial en el corto plazo.

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.....	4
1.1.	Introducción.....	4
1.2.	Descripción del Proyecto.....	4
2.	OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	6
2.1.	Objetivos.....	6
2.1.1.	Objetivo General.....	6
2.1.2.	Objetivos Específicos.....	6
2.2.	Metodología.....	6
3.	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO.....	8
3.1.	Análisis Introductorio.....	8
3.2.	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter.....	10
3.3.	Análisis FODA.....	11
3.4.	Conclusiones.....	14
4.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	16
4.1.	Oferta.....	16
4.1.1.	Competencia Directa.....	16
4.1.2.	Competencia Indirecta.....	18
4.2.	Demanda.....	18
4.2.1.	Mercado Potencial.....	18
4.2.2.	Mercado Objetivo.....	19
4.2.3.	Estimación de Demanda.....	19
4.2.4.	Encuesta.....	22
5.	MODELO DE NEGOCIOS.....	25
6.	ESTRATEGIA COMERCIAL.....	28
6.1.	Estrategia del Negocio.....	28
6.1.1.	Estrategia Genérica.....	28
6.1.2.	Estrategia de Posicionamiento.....	30
6.1.3.	Estrategia Competitiva.....	31
6.1.4.	Estrategia de Crecimiento.....	31
6.2.	Mix Comercial.....	32
6.2.1.	Producto.....	32
6.2.2.	Precio.....	34
6.2.3.	Plaza.....	35

6.2.4.	Promoción.....	35
6.2.5.	Personas.....	41
7.	EVALUACIÓN ECONÓMICA.....	43
7.1.	Estimación de Ingresos.....	43
7.2.	Estimación de Costos.....	44
7.2.1.	Gastos Operacionales (OPEX).....	44
7.2.2.	Gastos de Capital (CAPEX).....	45
7.2.3.	Otros Gastos.....	46
7.3.	Flujo de Caja del Proyecto Puro.....	46
7.4.	Indicadores Económicos.....	48
7.5.	Análisis de Sensibilidad.....	48
7.6.	Fuentes de Financiamiento.....	50
8.	CONCLUSIÓN.....	51
9.	BIBLIOGRAFÍA.....	53
	ANEXOS.....	54

1. INTRODUCCIÓN Y DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1.1. Introducción

En el último tiempo, el *Social Media Marketing* se ha transformado en uno de los canales más efectivos del marketing viral, y por lo mismo, las empresas y organizaciones están invirtiendo en el manejo de sus cuentas con el objeto de posicionar sus marcas, vender productos y servicios, manejar la reputación de su imagen, y sobre todo, mejorar la percepción de la calidad del servicio que sostienen los clientes.

Con el objeto de satisfacer las necesidades de las instituciones en relación al *social media marketing*, se desarrolló Adereso (Análisis de Redes Sociales), una herramienta orientada a la optimización de servicio a través de las redes sociales.

1.2. Descripción del Proyecto

A continuación se presenta la descripción de Adereso, sus funciones, los potenciales beneficios para sus clientes, y los planes que se comercializan.

Descripción

Adereso es una aplicación web flexible y adaptable a las necesidades que se tienen en torno a la gestión, el control y la medición de las interacciones dentro de distintas redes sociales virtuales. En otras palabras, es un CRM Social que adicionalmente es capaz de entregar métricas de las conversaciones en la *Social Media*.

Esta herramienta permite no sólo identificar cuantitativa y cualitativamente qué opinan y qué comentan las personas sobre los productos y los servicios que ofrecen y venden las empresas, sino que también se puede obtener información que permita tomar decisiones que agreguen valor a los negocios y los hagan más eficaces en el mercado.

Funcionalidades

Adereso se conecta con las cuentas en redes sociales de la institución e inicia un proceso de descarga y de almacenamiento 24/7 de aquellos datos que corresponden a los mensajes y a las interacciones públicas y privadas que se generen en estas instancias, permitiendo:

- Crear y publicar nuevos mensajes e interacciones.
- Gestionar, clasificar y filtrar los mensajes y las interacciones descargadas.
- Monitorear y responder tanto los mensajes, como las interacciones, ya sea a corto, mediano o largo plazo.
- Anexar los datos adicionales a los mensajes e interacciones recolectadas, así como también a los perfiles de usuario que poseen sus autores.

- Revisar y descargar reportes con métricas sobre todos los datos e informaciones almacenadas y generadas adicionalmente.

La información descargada de todas las cuentas, es centralizada en un solo espacio, seguro y accesible desde cualquier lugar con conexión a Internet, con la posibilidad de administrarlo de manera colaborativa y coordinada entre los miembros de la organización

Beneficios

- Mejorar el seguimiento, el monitoreo y los tiempos de respuesta hacia los mensajes y las interacciones que guarden relación con las cuentas sociales.
- Ejecutar una atención más personalizada, cercana y mejor sintonizada con los clientes, de tal manera que mejore la relación entre ellos y la organización.
- Detectar con mayor eficiencia y efectividad las áreas de oportunidad y las fortalezas que poseen los productos y servicios que se ofrecen.
- Capacitación y soporte técnico directo, de manera presencial, por correo electrónico o por vía telefónica.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1. Objetivos

2.1.1. Objetivo General

El objetivo general es elaborar una estrategia comercial para una empresa de optimización de servicio a través de redes sociales, que entregue la combinación de herramientas necesarias para ingresar en el mercado, lograr un posicionamiento y mantenerse a lo largo del tiempo, por medio de la generación de ventajas competitivas.

2.1.2. Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son:

- Elaborar un análisis estratégico para determinar las perspectivas del negocio de optimización de servicio a través de redes sociales, y las características del segmento objetivo.
- Desarrollar una investigación de mercado mediante la cual se pueda identificar y cuantificar el mercado potencial y meta.
- Elaborar una estrategia comercial para la venta y comercialización del servicio.
- Elaborar una evaluación económica del negocio, generando distintos escenarios para su análisis.

2.2. Metodología

Análisis Estratégico del Negocio

Se realizará un análisis introductorio del mercado chileno de las redes sociales a nivel institucional. Se analizará con menor profundidad también el mercado latinoamericano.

Se hará también, un análisis externo del mercado a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter. Se realizará además análisis de las oportunidades y amenazas a través del análisis FODA.

Se elaborará un análisis interno del negocio, en el cual se identificarán sus recursos y capacidades.

Estudio de Mercado

Se realizará un análisis de la oferta, identificando a cabalidad los competidores directos e indirectos, las características de los servicios que ofrecen, grado de participación en el mercado y sus ventajas competitivas.

Se realizará un análisis profundo de la demanda. En particular, se identificará el segmento objetivo de clientes, sus necesidades e *insights*.

Se creará una base de datos con los nombres de las contrapartes en las organizaciones potenciales clientes (*community managers*, gerentes comerciales, directores de marketing y/o asuntos corporativos, encargados de comunicaciones, etc.).

Se realizará una encuesta a todos los contactos de la base de datos con el objeto de determinar cuáles son los IQP's de las empresas en relación al uso de redes sociales a nivel institucional.

Se cuantificará la demanda a modo de determinar el volumen del mercado potencial y se realizará una proyección de la demanda, de acuerdo al crecimiento de este mercado.

Estrategia Comercial

De acuerdo a los resultados del estudio de mercado, se elaborará la Estrategia Genérica del negocio.

Se desarrollarán las estrategias de posicionamiento del negocio, de crecimiento y de competitividad.

Finalmente, se realizará una propuesta para las 4 P del marketing: Producto, Precio, Plaza y Promoción. Se considerará el análisis de una quinta P: las personas.

Evaluación Económica

Se realizará una evaluación económica que permita determinar la rentabilidad del negocio.

Se realizará un análisis de sensibilidad a las variables precio y nivel de ventas.

Por último, se realizará un estudio de las fuentes de financiamiento disponibles para proyectos de esta naturaleza.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO

3.1. Análisis Introductorio

Medios Digitales en Latinoamérica

Los medios digitales están presentes con mucha fuerza en Latinoamérica. Ésta es la región que posee mayor crecimiento en número de usuarios de medios digitales. En la actualidad, representa el 9% de la audiencia global y se estima un crecimiento del 140% al año 2017. En marzo de 2013, más de 147 millones de internautas visitaron la red.

Un usuario latinoamericano dedica 10 horas al mes a las redes sociales. De los 10 mercados que tienen más participación en cuanto a contenido social, 5 se encuentran en esta región.

Brasil lidera el crecimiento de la publicidad online, aumentando en un 97% en el 2012. Durante una campaña de dos meses de duración, Netflix se posicionó como la compañía que registro más anuncios tanto en Brasil como en México, llegando el primer mes a más de 2 millones de anuncios, mientras que el segundo llegó a 460 millones de impresiones.

A pesar de que las empresas están conscientes de que el marketing digital, en particular las redes sociales, es el canal más eficiente para llegar a sus clientes potenciales, aún queda mucho que desarrollar en esta industria.

País

Publicidad Digital en Chile

En Chile, durante los últimos años, se ha observado una redistribución en la inversión en publicidad.

Si bien los gastos en publicidad no demostraron un crecimiento en relación al 2011, el gasto en publicidad online se incrementó en un 24,3%, mientras que prensa, radio y televisión sufrieron una reducción de un 5,8%, 3,4% y 2,8% respectivamente.

Por otro lado, una investigación de mercado realizada por la empresa *eMarketer* a fines de 2012, estimó que en Latinoamérica se gastó un total US\$ 3.37MM durante el año 2012. La Asociación Chilena de Agencias de Publicidad (ACHAP) aseguró que 1 de cada 5 dólares invertidos en Latinoamérica (sin considerar Argentina, Brasil y México), fueron gastados en Chile.¹

La tabla de a continuación muestra cómo ha evolucionado la inversión en publicidad en los distintos medios.

¹ <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/digital/la-publicidad-digital-en-chile-aumento-en-un-24/>

Tabla 1: Variación Porcentual del Gasto en Publicidad en Chile, por Canal de Comunicación. Periodo 2008 – 2012.²

MEDIO	2008 %	2009 %	2010 %	2011 %	2012 %
Online	32,5	-	-	26	24,3
TV pagada	-16,3	-	35,3	34,1	17,7
Cine	-21,7	23,1	32,2	10,3	1,9
Exterior	-14,5	-16,2	13,2	29,4	0,6
Revistas	-13,2	-23,1	6,2	0,3	-0,4
TV	-6	0,9	8,3	4,1	-2,8
Radio	-3,3	-1	5,4	11,5	-3,4
Periódicos	-6,1	-14,3	20,3	10,3	-5,8
TOTAL	-6,5	-6	13,1	10,4	-0,6

Las Redes Sociales en Chile

Hoy en día las redes sociales constituyen el canal de comunicación más utilizado en el país.

Según los resultados de una encuesta realizada por *Think Tank TrenDigital*, el 81% de los chilenos utiliza Facebook, el 60% usa YouTube, el 59,7% tiene WhatsApp y el 20% posee cuenta en LinkedIn. Por otro lado, el 28% de la muestra declaró haber usado Twitter por lo menos 5 minutos diarios.

El mismo informe reveló que las redes sociales son utilizadas principalmente para comunicarse con el círculo social, pero también para informarse.³

Según el gerente general de IAB Chile (*Interactive Advertising Bureau*), la penetración de las redes sociales entre los usuarios de Internet en Chile alcanza a un 95,3%

² Fuente: Asociación Chilena de Agencias de Publicidad (ACHAP), “Inversión Publicitaria 2012” con cálculos de *eMarketer*.

³ <http://www.economistaamerica.cl/reportajes-en-eAm-chl/noticias/4824690/05/13/Redes-sociales-el-canal-de-comunicacion-mas-utilizado-en-Chile.html>

A nivel institucional, es importante destacar que las redes sociales se han transformado en uno de los canales más efectivos del marketing viral, y por lo mismo, las empresas y organizaciones están invirtiendo en el manejo de sus cuentas con el objeto de posicionar sus marcas, vender productos y servicios, manejar la reputación de su imagen, y sobre todo, mejorar la percepción de la calidad del servicio que sostienen los clientes.

De las más de 150 redes sociales existentes, las más usadas por las instituciones chilenas son: Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube, Foursquare, Vimeo.

Aquellas organizaciones que mantienen presencia en redes sociales, suelen tener cuentas en más de una de estas.

Las instituciones utilizan las redes sociales para los siguientes 4 objetivos:

1. Social Media Marketing: tiene por objeto el marcar presencia en las redes sociales, desde el punto de vista de promociones, relaciones públicas, comunicaciones, marketing viral, etc.
2. Generación de Bases de Datos: con el objeto de generar bases de datos de consumidores, con micro-sitios o aplicaciones para capturar datos de clientes y generar prospectos
3. Servicio al Cliente: con el objeto de integrar el servicio de atención al cliente a través de redes sociales al CRM o Call Centers.
4. Portales, Foros o Comunidades: con el objeto de levantar ideas, contenidos, visitas, miembros y prospectos.

3.2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Rivalidad entre los Competidores Existentes

Actualmente, la rivalidad entre los competidores es BAJA. Existen pocos oferentes en comparación al mercado potencial. Además, existe alta diferenciación entre los servicios que ofrecen los proveedores, lo que disminuye la competitividad.

Poder de Negociación de los Proveedores

El poder de negociación de los proveedores es BAJO. No existen proveedores con demasiada importancia para la generación del servicio. Por ejemplo, uno de los costos de Adereso es el servidor, para lo cual existen numerosas empresas que proveen hosting, por lo que su poder de negociación es bajo.

Poder de Negociación de los Clientes

Si bien no existen clientes organizados, gran parte de estos son de un tamaño mayor al de la empresa que provee el servicio. Por otra parte Adereso, al igual que sus competidores, obtienen prestigio trabajando con empresas reconocidas, con lo que el poder de negociación de estas resulta ser MEDIO – ALTO.

Amenaza de Nuevos Competidores

Puesto que es una industria en etapa inicial de crecimiento y a que casi no existen barreras de entrada, la amenaza de la entrada de nuevos competidores es ALTA.

Amenaza de Servicios Sustitutos

La amenaza de servicios sustitutos es MEDIA – BAJA. Los productos sustitutos no ofrecen lo mismo, o bien están enfocados a otro objetivo. Es difícil que para un servicio tan específico como el que Adereso ofrece, exista la amenaza de servicios sustitutos.

Luego de darle un valor a cada una de las 5 fuerzas de Porter, es posible determinar la rentabilidad de la industria de acuerdo a cada variable. Al realizar una ponderación de estos valores, se puede concluir si se está frente a una industria atractiva, neutra u hostil.

A través del análisis de Porter realizado, es posible concluir que la rentabilidad potencial de esta industria es ALTA.

Tabla 2: Fuerzas de Porter: Grado, Rentabilidad y Conclusión

FUERZA DE PORTER	GRADO	RENTABILIDAD
Rivalidad entre competidores	BAJO	ALTA
Poder de negociación de los proveedores	BAJO	ALTA
Poder de negociación de los clientes	MEDIO-ALTO	MEDIO-BAJO
Amenaza de nuevos competidores	ALTO	ALTA
Amenazas de servicios sustitutos	MEDIO-BAJO	MEDIA-ALTA
Conclusión: De acuerdo a las características de las 5 fuerzas de Porter, la rentabilidad potencial de la industria resulta ser ALTA.		

3.3. Análisis FODA

Fortalezas

El equipo de trabajo de Adereso se caracteriza por ser altamente especializado en el desarrollo de software, teniendo *expertise* en integración de redes sociales. Esto constituye

una gran ventaja, sobre todo un mundo tan dinámico como éste, en donde las distintas redes sociales van ganando o perdiendo importancia en el corto plazo, y las empresas deben ajustarse a estos cambios.

Adereso es un *spin off* del Instituto Sistemas Complejos de Ingeniería, albergado en la Universidad de Chile. Con esto es posible aprovechar el prestigio que posee la institución.

Además, existen estrechas relaciones con el Centro de Inteligencia de Negocios de la Universidad de Chile (CEINE). Esto permite estar en la frontera del conocimiento, y mantener la herramienta actualizada con los algoritmos y métodos más eficientes en cuanto a utilización de recursos y tiempos de respuesta.

Por último, los profesionales que lideran el equipo son jóvenes y están dispuestos a asumir el riesgo de este negocio. Son emprendedores y harán lo posible por lograr sus objetivos.

Oportunidades

El mercado está iniciando su fase de crecimiento. Expertos pronostican que la penetración de las redes sociales seguirá aumentando hasta por lo menos el 2017. Esto implica que existirá una demanda creciente durante los próximos 3 años.

Actualmente existen muy pocos oferentes, y no hay ninguno que sea altamente reconocido. Esta es una excelente oportunidad para captar clientes y lograr un posicionamiento en el mercado.

Las condiciones del país y de la región son favorables. De los 10 mercados con mayor penetración de las redes sociales, 5 se encuentran en Latinoamérica: Argentina, Brasil, Perú, México y Chile. Puesto a que existen pocas herramientas en español como Adereso, existen grandes oportunidades para una expansión a futuro.

La estabilidad económica del país, es un escenario positivo para el desarrollo del negocio, en cuanto no existe el riesgo inminente de una crisis que pueda afectar fuertemente las decisiones de inversión de las empresas.

Debilidades

El equipo de trabajo es débil en aspectos comerciales. No tienen experiencia en negociación y ventas.

El negocio no tiene una estrategia comercial, así como tampoco un objetivo claro. Eso significa que las decisiones no son tomadas siguiendo una planificación para cumplir una meta.

No existe una estructura de costos bien definida. El costo del desarrollo de la plataforma base no está siendo valorizado, por lo que el precio no refleja el costo total del servicio.

Amenazas

Dado el atractivo del mercado, existe la amenaza del ingreso de nuevos competidores en el corto plazo.

Si bien la estabilidad económica del país es una oportunidad, la crisis económica que se vive a nivel mundial puede impactar negativamente la inversión en este tipo de herramientas.

Conclusiones del Análisis FODA

La Tabla 3 sintetiza los principales resultados del análisis FODA. En primer lugar, el proyecto cuenta con fortalezas importantes en relación al nivel de desarrollo que es posible lograr dado el grado de especialización de sus profesionales. Las relaciones con el Centro de Inteligencia de Negocios de la Universidad de Chile, permiten generar soluciones con una base en la frontera del conocimiento, lo que las hace mejores y más eficientes en cuanto a la utilización de recurso y tiempos de respuesta. Sin embargo, el equipo es débil en cuanto a habilidades de negociación y comercialización, lo que dificulta la comunicación con el cliente, impactando en las ventas. De esto se desprende que es necesario capacitar al equipo en estos aspectos débiles, o incorporar a éste a un profesional que se encargue de las relaciones con los clientes y logre transmitir la propuesta de valor de Adereso.

El análisis externo indica que Adereso debe lograr un posicionamiento en el corto plazo, puesto que el mercado es atractivo y se encuentra en una fase temprana de desarrollo. Se observan competidores incipientes con baja participación de mercado. En cualquier momento alguno de estos puede convertirse en el líder del mercado. Las amenazas identificadas son comunes a cualquier mercado, siendo la más importante el ingreso de nuevos competidores debido a que no hay grandes barreras de entrada.

Tabla 3: Resumen del Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de profesionales altamente especializado • Respaldo de la Universidad de Chile • Relación con centro CEINE: desarrollos en la frontera del conocimiento • Líderes jóvenes y emprendedores: Baja aversión al riesgo 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado en etapa temprana de crecimiento: demanda creciente hasta al menos 2017 • Pocos competidores e inexistente líder de mercado • Estabilidad económica del país y atractivo de la región • Alta penetración de redes sociales en Latinoamérica: posibilidades de expansión
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en área comercial: ventas y negociación • Modelo de negocios poco claro 	<ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de nuevos competidores • Crisis económica mundial y su impacto en la inversión en publicidad y en herramientas como Adereso

3.4. Conclusiones

Luego de realizar el análisis estratégico del negocio, es posible concluir que existe un gran atractivo en esta industria.

En primer lugar, las redes sociales están tomando cada vez más fuerza en Chile y en la región. Las empresas están destinando cada vez más recursos a la publicidad en medios digitales, particularmente en redes sociales.

Existe un alto potencial de crecimiento nacional y posibilidades de una expansión geográfica futura a países de habla hispana.

A nivel interno, se puede destacar que el equipo cuenta con profesionales altamente especializados, lo cual es muy importante para lograr un servicio de alta calidad y un posicionamiento en la industria. Esto constituye una ventaja competitiva.

A partir del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se concluyó que la rentabilidad potencial de la industria es alta. Dado esto, y a que no existen grandes barreras de entrada, el número de competidores que ingresarán a esta industria irá aumentando en el corto plazo, por lo que para lograr una competitividad sostenida en el tiempo, es primordial determinar elementos diferenciadores que permitan un posicionamiento en el segmento de mercado que se va a abordar.

4. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

4.1. Oferta

Se considerará como competencia directa a aquellas empresas que respondan a al menos 3 de las 4 necesidades expuestas en el punto “Redes Sociales en Chile”, de la sección 3.1 Análisis Introductorio. Como competencia indirecta, serán consideradas a aquellas empresas que respondan a lo más a 2 de estas necesidades.

4.1.1. Competencia Directa

Existen dos grupos distintos, los cuales se detallan a continuación.

- **Agencias de Medio**

Empresas que se hacen cargo del manejo completo de imagen de las empresas en los distintos medios, siendo uno de ellos las redes sociales.

Realizan marketing *inbound* con la información que reúnen de los medios, y *outbound*, entregando informes cuantitativos y cualitativos a la empresa.

Se consideran como competencia directa a aquellas agencias de medio que, además de manejar la marca en redes sociales, se hacen cargo de la interacción con clientes (responder los mensajes y solucionar los problemas) y ofrecen también el servicio de análisis de contenido de las redes que nos son de administración propia.

- **Otros CRM Sociales**

Existen numerosas herramientas que prestan servicios similares a Adereso, algunas incluso gratuitas. Sin embargo, estas son empresas internacionales y dado las condiciones geográficas, no integran al cliente en la implementación del CRM, es decir, no ofrecen un producto customizado. Ejemplos de estas empresas son Hootsuite, TweetDeck y Seesmic.

En Chile existen 2 empresas que compiten directamente con Adereso: Analitic y Blacksheep. A continuación se describe brevemente el servicio de cada una de estas.

Analitic

Descripción del servicio: recopilación, clasificación y análisis, en tiempo real, de lo que se dice en redes sociales y medios digitales sobre la marca de una empresa, su competencia u otro tema de interés.

Producto: planes estructurados, con precios que dependen de cantidad de cuentas en redes sociales. Disponible para Facebook, Twitter, YouTube y Flickr.
Realizan monitoreo de cuentas no administradas por la empresa.

Blacksheep

Descripción del servicio: recopilación, clasificación y análisis de lo que se dice en redes sociales y medios digitales sobre personas, marcas, competencia e industria.

Producto: 100% customizado. No poseen planes ni tarifas predeterminadas.

A continuación se presenta un cuadro comparativo de los atributos que posee Adereso, en relación a sus principales competidores.

Tabla 4: Comparación de Atributos entre Adereso y sus principales Competidores

ATRIBUTO	ANALITIC	BLACKSHEEP	ADERESO
Monitoreo de marca o temas de interés	●	●	●
Gestión de interacción con clientes a través de redes sociales			●
Métricas de percepción de marca y valorización de clientes	●	●	●
Métricas de gestión interna			●
Capacidad de Análisis en tiempo real	●	●	●
Adaptabilidad a cualquier red social		●	●
Customización 100%		●	●

4.1.2. Competencia Indirecta

Caben en esta categoría las empresas que prestan hasta dos de los servicios que proporciona Adereso.

En el caso de la gestión de marca, se considerarán aquellas agencias de medios que incluyen entre sus servicios la gestión en redes sociales, pero que no prestan el servicio de análisis de contenido o generación de bases de datos.

Asimismo, en el caso de las bases de dato, se considerarán como competencia indirecta a las empresas especializadas en actualización y recopilación de datos, y poblamiento de bases de datos.

Se considerará también en esta categoría a las empresas especializadas en servicios de atención al cliente, como por ejemplo, *call centers*.

Con respecto al servicio de análisis de contenido, se estudiará si existen empresas que analicen contenido en Redes Sociales, sin prestar los otros servicios que ofrece Adereso.

4.2. Demanda

4.2.1. Mercado Potencial

Se considerarán clientes potenciales todas las empresas B2C que tengan o deseen tener presencia en redes sociales y que posean al menos una de las siguientes necesidades:

Gestión de Marca

Empresas que busquen posicionar su marca a través de las redes sociales, cuidar la reputación de sus productos o servicios a través de la percepción de calidad de sus clientes, detectar debilidades u oportunidades de mejora, etc.

Generación de Bases de Datos

Empresas que busquen fortalecer las bases de datos de sus clientes a partir de la interacción generada con estos a través de sus redes sociales. Con esto pueden tomar medidas de fidelización de clientes, disminuir la fuga, ofrecer productos o servicios de acuerdo a las necesidades de cada cliente, realizar estudios de mercado, etc.

Servicio al Cliente

Empresas que utilicen las redes sociales como canal de comunicación con sus clientes y sus prospectos de clientes: recibir reclamos, consultas y sugerencias, y entregar soluciones y respuestas.

Las empresas que poseen esta necesidad son fundamentalmente empresas de servicio.

Análisis de Contenido

Empresas que buscan detectar tendencias, identificar principales tópicos de los que se están hablando, realizar análisis de sentimiento en relación a temas particulares, análisis de la competencia, obtener estadísticas generales, etc., en cualquier red social pública, cuyo contenido no está necesariamente administrado por estas.

4.2.2. Mercado Objetivo

Debido a las restricciones y capacidades de la organización, el mercado potencial recientemente descrito, será acotado. La siguiente tabla muestra la segmentación que define el target del negocio.

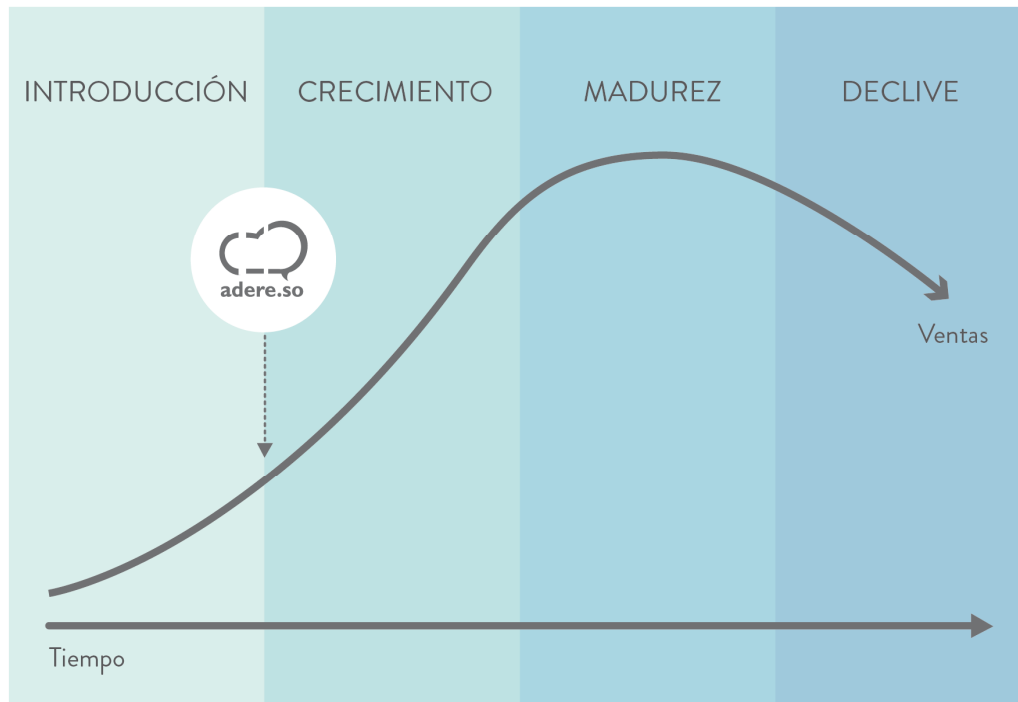
Tabla 5: Segmentación del Mercado Objetivo

VARIABLE DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTACIÓN
Geográfica	Instituciones que cuenten con su administración o bien, su responsable de Redes Sociales en Santiago, con el objeto de facilitar las reuniones, capacitaciones e instalación de los desarrollos en los equipos.
Tamaño	Medianas y grandes empresas. Se excluyen las Pymes debido a su baja inversión en marketing.
Tipo de Mercado	Empresas con un modelo de negocios B2C. Adereso es desarrollado en el marco de las redes sociales. Por esta razón, es fundamental que la empresa llegue directamente al consumidor final.
Sector Económico	Secundario y terciario.
Beneficio	Empresas interesadas en monitorear, obtener feedback y administrar la interacción con los clientes a través de las redes sociales.

4.2.3. Estimación de Demanda

De acuerdo a las características de mercado observadas, este tipo de producto se encuentra en una fase reciente de crecimiento, dentro de su ciclo de vida. Existen pocos competidores aún y son las empresas más innovadoras las que adquieren este tipo de herramientas.

Figura 1: Adereso en el Ciclo de Vida de un Producto



Puesto que se trata de un mercado y producto nuevos, no es sencillo estimar con precisión la demanda. Sin embargo, es fácil demostrar que la demanda existe y que es muy amplia, lo que motiva continuar con el negocio y realizar una estrategia comercial que genere ventajas competitivas para enfrentar la etapa siguiente, de crecimiento.

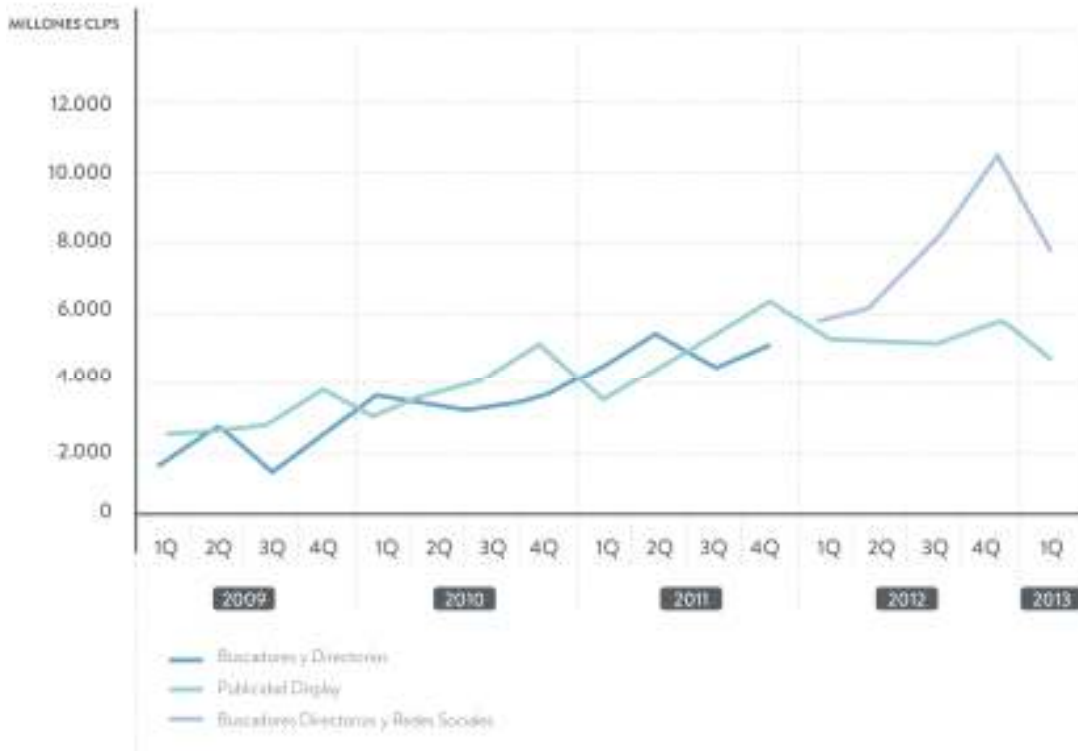
La magnitud de la demanda se puede determinar de dos formas, las cuales se detallan a continuación.

1) Inversión en Redes Sociales

La asociación IAB viene midiendo la inversión de las empresas chilenas en medios online desde el año 2003, incorporando a partir del 2012 las Redes Sociales.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la inversión en medios online desde el 2009.

Gráfico 1: Inversión en Medios Online, periodo 1Q 2009 - 1Q 2013



Para estimar la inversión en redes sociales, se midieron las tendencias y se calculó el GAP existente entre las líneas de tendencia de la curva Buscadores, Directorios y Redes Sociales, y Buscadores y Directorios.

Puesto que la información se encuentra actualizada hasta el primer cuartil del 2013, se realizó una proyección lineal para determinar la inversión en medios online para el año 2014, obteniéndose como resultado una inversión anual en redes sociales de \$7.050.000.000 (se adjunta mayor detalle de los cálculos en el punto ANEXO 1).

La cifra anterior incluye no sólo el gasto en herramientas como Adereso, sino que se incluyen gastos propios de las campañas de marketing como diseño, grabación de videos, desarrollo de aplicaciones, etc., y gastos en publicidad dentro de las redes sociales, como por ejemplo, banners laterales en redes sociales dirigidos a un segmento específico.

Si suponemos que el gasto en herramientas para monitorear y administrar las redes sociales corresponde al 15% de esta cifra, el valor de este mercado, para el año 2014, es **\$1.057.500.000** aproximadamente.

2) Mercado Objetivo

Dentro del mercado objetivo, existen empresas o instituciones que poseen fuerte interacción con sus clientes a través de redes sociales, y que por tanto, el beneficio que pudiesen obtener con una herramienta como Adereso es muy alto.

Luego de realizar un estudio en las distintas redes sociales, se identificaron las empresas que poseen mayor interacción. Estas son:

- Empresas de telecomunicaciones
- Servicios básicos
- Entidades bancarias y financieras
- Sitios web de promociones y descuentos
- Retailers: supermercados, tiendas por departamento
- Empresas de logística de distribución
- Transporte público y privado
- Medios de comunicación
- Empresas de entretenimiento

Cabe destacar que entre estas empresas se encuentran las empresas con mayor cantidad de reclamos del país.

Para cuantificar el segmento anterior, se hizo un listado con las empresas de estos rubros, que tienen presencia e interacción en Facebook, logrando identificar a más de 150 empresas. El listado de empresas identificadas se adjunta en los anexos.

Suponiendo que el mercado objetivo tuviese 150 clientes, el mercado tendría un valor anual de **\$1.560.000.000**. Ver en anexos el cálculo de este número.

4.2.4. Encuesta

Se realizó una encuesta de 7 minutos aproximados de duración, con el fin de determinar las necesidades e intereses del segmento objetivo en relación al uso de redes sociales a nivel institucional. El formulario de encuesta y sus resultados completos se encuentran en el punto ANEXO 2.

Entre los objetivos específicos de la encuesta se encuentran:

- Determinar si el encuestado pertenece al segmento objetivo.
- Conocer el uso que se le da a la red social a nivel institucional.
- Conocer si utiliza la información subyacente de la interacción con los clientes para realizar análisis y tomar medidas de acción.
- Determinar los atributos más valorados al momento de tomar la decisión de adquisición de una herramienta para la gestión de las cuentas en redes sociales.
- Determinar disposición a pagar por una herramienta como Adereso.

La encuesta fue enviada a una base de datos de 58 profesionales de distintos cargos asociados a áreas como Comercial, Atención al Cliente, Marketing y Relaciones Públicas.

Se recibieron en total 14 respuestas, de las cuales 1 fue descartada puesto que declaró que su institución no posee cuentas en redes sociales.

A continuación se presentan las conclusiones obtenidas a partir de los resultados de la encuesta.

Conclusiones de la Encuesta

- El 100% de los profesionales encuestados, declararon que su institución posee al menos una cuenta en Facebook y Twitter. Un 77% declaró tener presencia en YouTube, un 69% en LinkedIn y un 38% en Foursquare. La presencia en Google+, Vimeo y Tumbler es de 15% en promedio.
- El 77% de las instituciones encuestadas gestionan las redes sociales al interior de la empresa. 2 de las 13 lo externalizan, mientras que una de estas declaró utilizar un sistema mixto.
- Las redes sociales son utilizadas por las instrucciones principalmente para atender reclamos y sugerencias (69%) y para el lanzamiento de nuevos productos y/o servicios (69%). El 53% de las empresas encuestadas, declararon también utilizar las redes sociales para publicar promociones y ofertas.
- En relación a la información que subyace a la interacción en redes sociales, el 85% declaró hacer análisis estadístico. La mitad de estas empresas lo hacen a partir de las mismas páginas de las redes sociales. Sólo una de estas empresas, paga por una herramienta para realizar análisis.
- El 100% de los encuestados está de acuerdo con que hoy en día, es fundamental para una empresa estar presente en redes sociales. El 46% declara que las redes sociales son el medio más importante para la comunicación con los clientes. Sólo un 23% ve las redes sociales como un espacio único de difusión y no de interacción. Aproximadamente el 50% de los encuestados declaran que las redes sociales aportan información relevante para la toma de decisiones operativas, tácticas y estratégicas.
- Los atributos más valorados al momento de tomar la decisión de contratar un servicio como Adereso están relacionados al servicio. Los más importantes, en orden de importancia, son:
 - i. Soporte Técnico
 - ii. Grado de Customización de la Herramienta
 - iii. Simplicidad de la Interfaz e Servicio Postventa
 - iv. Rapidez de la contratación

El precio, tanto de implantación como el costo mensual, no son demasiado relevantes como lo son los atributos asociados a la calidad del servicio.

Otros atributos valorados, además de los sugeridos son: continuidad del servicio, robustez, garantías, capacitación, claridad y transparencia en la contratación.

- En relación a la disposición mensual a pagar por una herramienta como Adereso, el 62% está dispuesto a pagar entre \$1.000.000 y \$2.000.000. El 31% estaría dispuesto a pagar menos de \$1.000.000. El encuestado restante, declara que la disposición a pagar está entre \$2.000.000 y \$3.000.000.
- El grado de satisfacción que declaran los encuestados en relación al mecanismo actual de gestión de presencia en redes sociales es medio.

5. MODELO DE NEGOCIOS

Con el objeto de fortalecer esta estrategia comercial, y asegurar la creación de valor de Adereso, se desarrolló el modelo de negocios Lean Canvas, el cual corresponde a una versión optimizada del modelo Canvas para *start-ups*.

El lado derecho de la figura representa el mercado, mientras que el lado izquierdo, corresponde al servicio.

A continuación se describe brevemente cada bloque, en el orden en que fueron llenados.

Mercado

El mercado es equivalente a la segmentación realizada en el punto 4.3 Demanda. Éste se compone por empresas B2C, medianas y grandes de tamaño, las cuales poseen servicios de pre y post venta con sus clientes, y que poseen presencia directa en Redes Sociales a través de cuentas institucionales.

Las características anteriores permiten identificar, a partir de las mismas Redes Sociales, los potenciales *early adopters*, y focalizarse en ellos en una primera etapa de comunicación y comercialización.

Problemas

Se plantean acá los principales problemas del segmento objetivo, en relación al servicio a través de las Redes Sociales. Todos estos apuntan a un mal servicio hacia el cliente, reflejado a los tiempos de respuesta y capacidad de solución de requerimientos y poco provecho del potencial que poseen las Redes Sociales como canal de comunicación con los clientes y la información subyacente de esta interacción.

Propuesta de Valor

La proposición única de valor apunta a mostrar de forma simple, qué es lo que hace especial a Adereso. En este caso, la customización al 100%, la utilización de la información para la toma de decisiones y una base de datos enriquecida y ajustada a las necesidades de gestión del cliente.

Solución

Conociendo ya los principales problemas a los cuales se enfrentan los clientes, la solución a esto es el post center Adereso y otras soluciones ad hoc que el equipo de profesionales sea capaz de desarrollar para los clientes.

Canales

La solución se hará llegar a los clientes mediante venta directa a partir de vendedores, y en un futuro, a través de Internet.

Ingresos

Los ingresos del negocio provendrán principalmente de las ventas del post center, tanto del costo inicial de ajuste de la herramienta a las necesidades específicas de los clientes, como

del costo de mantención y soporte mensual pagado por estos. Además se prevén ingresos por desarrollos adicionales, independientes a la herramienta.

Costos

Los costos del negocio están relacionados principalmente al manejo y respaldo de la información (procesadores y servidores), al capital humano (fuerza de venta, desarrolladores, otros profesionales y técnicos) y a costos administrativos y de oficina.

Métricas

Con el objeto de tomar decisiones para el negocio, es necesario identificar aquellas actividades deseables a medir. En primer lugar se evaluará el número de clientes año a año y se comparará con el objetivo planteado. También se medirán el tamaño de las cuentas en redes sociales en cuanto a nivel de interacción con los clientes, el número de funciones activas y el tipo y volumen del análisis que estos hacen a partir de la herramienta.

Ventaja

Las ventajas de Adereso están relacionadas a lo que el equipo altamente especializado puede lograr. Esto es, una herramienta que se ajuste 100% a las necesidades del cliente, den un alto nivel de desarrollo, que responde de forma rápida y eficiente en cuanto a utilización de recursos, y un servicio de postventa de alta calidad.

Figura 2: Modelo de Negocios Lean Canvas para Adereso

PROBLEMAS	SOLUCIÓN	PROPUESTA DE VALOR	VENTAJA	MERCADO
<p>Mala gestión de redes sociales</p> <p>Bajo uso de datos</p> <p>Indicadores sólo de Redes Sociales</p> <p>Nula Integración con Negocios</p>	<p>Post Center</p> <p>Desarrollo de Servicios Ad hoc</p>	<p>100% ajustado a lo requerido</p> <p>Aporta fuente de datos</p> <p>Entrega información relevante</p> <p>Permite tomar decisiones más efectivas</p>	<p>Customización</p> <p>Alta calidad servicio de atención al cliente</p> <p>I + D</p> <p>Funciones y características originales</p>	<p>Medianas y grandes empresas B2C</p> <p>Con servicios pre y post venta</p> <p>Presencia directa en Redes Sociales</p>
	MÉTRICAS		CANALES	
	<p>Número de clientes</p> <p>Tamaño cuentas sociales</p> <p>Número de funciones y análisis</p>		<p>Venta Directa</p> <p>Internet (a futuro)</p>	
COSTOS		INGRESOS		
<p>Procesamiento de datos - Almacenamiento de datos - Administración - Fuerza de Venta - Desarrollos</p>		<p>Desarrollo ad hoc - Servicios adicionales ad hoc</p>		

6. ESTRATEGIA COMERCIAL

6.1. Estrategia del Negocio

6.1.1. Estrategia Genérica

De acuerdo a Michael Porter, existen 3 formas de competir dependiendo del tipo de entorno competitivo del mercado. La siguiente figura muestra cuales son estos tipos de estrategia:

Figura 3: Estrategias Genéricas de Porter



La estrategia genérica que será aplicada es la estrategia combinada de **Enfoque en Diferenciación**. A continuación se explican las razones por las cuales la estrategia de liderazgo en costos fue descartada y la razón de porqué la de enfoque en diferenciación es la más adecuada.

Liderazgo en Costos

Esta estrategia es recomendada cuando los clientes son sensibles al precio. En este caso, de acuerdo a los resultados de la encuesta, los clientes potenciales no son sensibles al precio del servicio y no consideran que este sea uno de los atributos más importantes al momento de tomar la decisión de adquirir una herramienta como Adereso.

Por otra parte, para ofrecer un mejor servicio, Adereso debe adaptarse y responder a las necesidades específicas de cada cliente. Esto se contrapone con la estrategia de liderazgo en costos puesto que el servicio es poco estandarizable y simplificable.

Por todo lo anterior, la estrategia de Liderazgo en Costos es descartada.

Enfoque en Diferenciación

A través del estudio de mercado, se detectó que los clientes, a excepción de los *early adopters*, no saben que existen herramientas como Adereso, y por tanto desconocen los beneficios que pudiesen obtener con estas.

Si bien la estrategia de enfoque se usa generalmente en un mercado altamente competitivo, en donde existen grandes competidores que buscan llegar a todo el mercado, desatendiendo algunos nichos con necesidades específicas, esta estrategia es adecuada en este caso, puesto que se enfrenta a un mercado inmaduro, y el ingreso al mercado intentando abarcar todos los segmentos sería un riesgo, ya que se debe primero dar a conocer el servicio, comenzando por el segmento que se vería más beneficiado, y se espera que una vez logrado la penetración esperada, expandirse a otros nichos.

Luego de identificar los atributos más valorados por los clientes potenciales, se determinó que la estrategia a implementar será la Estrategia de Enfoque en Diferenciación, en base a 4 atributos descritos en la siguiente tabla:

Tabla 6: Atributos de Diferenciación

ATRIBUTO	DESCRIPCIÓN
Grado de Customización	Se venderá Adereso como una herramienta diseñada 100% a la medida del cliente. Cada cliente posee distintas necesidades en la gestión de sus redes sociales y las herramientas estándares que existen no las atienden por completo. Adereso se diseñará en conjunto con el cliente con el objeto de maximizar el beneficio para éste.
Servicio Post-Venta	Adereso proveerá un servicio 24/7 de atención al cliente. Una vez implementado el sistema, un ejecutivo estará disponible las 24 horas, los 7 días de la semana, para contestar preguntas o recibir cualquier otro requerimiento. De esta misma forma, luego de la implementación, el equipo de Adereso en un proceso de mejora continua, continuará colaborando con el cliente para posibles actualizaciones de las funcionalidades de la herramienta, que pudiesen aparecer luego de la puesta en marcha.
Soporte Técnico	El equipo de Adereso estará continuamente monitoreando la herramienta de cada cliente con el objeto de evaluar su funcionamiento y detectar posibles problemas. Cada vez que el cliente declare un problema de la herramienta, se entregará una solución lo antes posible y se realizará un análisis del origen del problema. Se utilizará una metodología de desarrollo ágil, la que contempla, para cada desarrollo o corrección solicitados, entrega de borradores que permitan detectar la correcta interpretación del requerimiento, y obtener un resultado que cumpla en un 100% con las expectativas del cliente.
Acceso a la Información	A diferencia de los competidores, Adereso proveerá el acceso a los datos en “duro”, de toda la información descargada a partir de las cuentas de redes sociales para el uso que el cliente quiera darle. La competencia sólo entrega la información agregada a través de indicadores, pero no entregan la base de datos completa.

6.1.2. Estrategia de Posicionamiento

Con el fin de que el segmento objetivo comprenda el servicio y aprecie las diferencias que se tienen por sobre los competidores, se implementará una estrategia de posicionamiento basado en las **Características del Servicio**, resaltando los atributos descritos en la estrategia de diferenciación.

Para lograr el posicionamiento deseado es necesario que el servicio entregue beneficios que respondan a los *insights* de los clientes, que existan razones para creer en estos y que el discriminador resuma las principales ventajas que Adereso tiene por sobre la competencia.

A continuación se presenta la propuesta de valor que sintetiza lo que se quiere ofrecer al segmento objetivo para satisfacer su principal insight:

Tabla 7: Propuesta de Valor de Adereso

TARGET	INSIGHT	ENTORNO COMPETITIVO
Empresas B2C con administración en Santiago, de tamaño mediano y grande, pertenecientes a los sectores económicos secundario y terciario, que posean interacción con sus clientes a través de las redes sociales.	“Decidimos marcar presencia en redes sociales con un fin publicitario. Con el tiempo, la interacción con nuestros clientes comenzó a aumentar y las redes sociales se transformaron en un post center, en donde estos nos contactan para hacer consultas, reclamos y sugerencias. La interacción es alta y los community manager no logran dar respuestas en tiempos razonables. Necesitamos mejorar nuestro servicio a través de este medio y hacer control de gestión de este canal”	Actualmente los social network analysis tools (Analytic, Black Sheep), son un mercado en pleno desarrollo. Ofrecen herramientas estándares y con posibilidad de customización a precios elevados. Existen servicios sustitutos pero que no ofrecen la totalidad de los servicios que ofrece Adereso.
BENEFICIOS	RAZONES PARA CREER	DISCRIMINADOR
Adereso permite optimizar el servicio de atención de tus clientes a través de las redes sociales, entregando respuestas rápidas y satisfactorias a sus consultas o problemas, mejorando la percepción de calidad que estos tienen sobre tu marca. Con Adereso además podrás gestionar toda esta interacción, obteniendo indicadores a la medida, que te permitan hacer análisis para mejorar el servicio.	Solidez técnica de la herramienta, desarrollada por profesionales de alto nivel, con el prestigioso respaldo de la Universidad de Chile. Experiencia exitosa con importantes actores de la industria financiera y de telecomunicaciones entre otros.	Sólo Adereso permite gestionar todas tus cuentas en redes sociales en una sola plataforma, diseñada 100% a la medida de tus necesidades, permitiendo entregar un servicio óptimo a tus clientes y realizar análisis y gestión de la información canalizada por este medio.

Cabe destacar, que tanto la propuesta de valor anterior, como la presentada en el modelo de negocios Lean Canvas son igualmente válidas y complementarias entre sí. Únicamente difieren en su enfoque y en el nivel de desarrollo. El modelo de Lean Canvas plantea una visión completa del negocio a través de 9 elementos claves, siendo la propuesta de valor uno de estos. En éste, la propuesta de valor se presenta de forma clara, simple y difícil de sintetizar. En cambio, la propuesta de valor expuesta en la tabla 7 es construida a partir de los insight de los clientes, con el objeto de lograr el posicionamiento deseado. Esta propuesta está desarrollada en mayor profundidad.

6.1.3. Estrategia Competitiva

Para lograr el posicionamiento deseado y mantenerlo en el tiempo, es necesario llevar a cabo una estrategia competitiva. Para esto se basará en las estrategias competitivas de Kotler y Singh.

De las cuatro estrategias competitivas, son descartadas las de Retador y de Seguidor, puesto que no existe ningún competidor que sea líder del mercado a quien retar o imitar. La estrategia de Líder también es descartada ya que el mercado potencial es aún inmaduro: las instituciones, a excepción del segmento a atacar, utiliza las redes sociales con un fin único de publicidad. Dado esto, es difícil convertirse en el líder del mercado cuando no se ha logrado un conocimiento y convicción en los clientes respecto a los beneficios que Adereso puede entregar.

La estrategia más adecuada para comenzar es la del **Especialista**. Se enfocará en el pequeño número de empresas e instituciones que están utilizando las redes sociales como *post center*, yendo más allá que la publicidad, y que requieren una herramienta para la gestión de esta interacción, que se ajuste a sus necesidades específicas.

Durante este periodo se espera desarrollar mayor conocimiento del mercado, y una vez que cambie el enfoque de las instituciones en relación al uso potencial de las redes sociales e identifiquen la necesidad de contar con un software como Adereso, se llevará a cabo una estrategia competitiva de Líder.

6.1.4. Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento adecuada al proyecto corresponde a la de **Crecimiento Intensivo**, ya que las oportunidades de mercado existentes no han sido explotadas todavía.

Para lograr un crecimiento intensivo, se deberá llevar a cabo una estrategia de penetración de mercado, por medio del desarrollo de la demanda primaria. Esto se logrará aumentando tanto la tasa de penetración como la tasa de ocupación.

En términos concretos, se espera que esta estrategia permita el ingreso de Adereso al mercado, logrando tener 10 clientes al término del primer año, con contratos a 1 año y con posibilidad de renovar por otro. Adicionalmente, haber presentado el servicio al menos a 30 clientes potenciales del segmento objetivo. Luego de la implementación de esta estrategia,

se espera tener un crecimiento de un 50% para el primer año, de un 45% para los años 2 y 3, y posterior a eso crecerá con una tasa de un 5% menos respecto del año anterior.

6.2. Mix Comercial

A través del mix comercial, se definirán los elementos claves con la que Adereso logrará el posicionamiento y crecimiento deseado.

Se definirá en primer lugar las características de la herramienta, el precio que tendrá de acuerdo a los distintos tipos de servicios contratados por, la manera en que se hará llegar el servicio y la promoción que se utilizará para llegar al segmento objetivo.

Adicionalmente se definirá un quinto elemento fundamental en los servicios: las personas.

6.2.1. Producto

Descripción del Servicio

Adereso se define como una aplicación que provee información estratégica para potenciar el marketing, las operaciones y el servicio al cliente de las empresas, utilizando para ello los datos de redes sociales.

Adereso es la agrupación de 4 herramientas, denominadas en conjunto *Post Center* (centro de publicaciones).

Las características generales del *Post Center* son las siguientes:

- Es una aplicación Web en la nube de servidores de Amazon.
- Conecta y gestiona simultáneamente múltiples cuentas de diversas redes sociales (Twitter, Facebook, Foursquare, Foros, Comentarios de Blogs, Correos Electrónicos, entre otras).
- Brinda o revoca acceso de usuarios al Post Center. Permite organizar usuarios en grupos con diversos permisos y roles de acción.
- Se compone por 4 herramientas que se integran y complementan entre sí: *Post Extractor*, *Post Management*, *Post Analytics* y *Post Answers Bank*. Estas se describen en el Anexo 3.
- Cualquier dato o información almacenada es de carácter privado y exclusivo del cliente.

Metodología de Trabajo

Para la adaptación e implantación del *Post Center* y sus diferentes herramientas se utilizarán metodologías ágiles de desarrollo. Esto se inicia con un levantamiento detallado de los requerimientos funcionales, para luego comenzar con el desarrollo propiamente tal.

No se entregará todo al terminar completamente el desarrollo, si no que se ejecutarán entregas continuas de avances funcionales y operacionales cada 2 a 4 semanas mientras se lleva a cabo el proceso de adaptación e implantación. Con esto se asegura que el cliente sea

testigo permanente de lo que se hace, y pueda presentar alcances y correcciones sobre lo realizado. Además, con este mecanismo el cliente podrá hacer uso inmediato de cada avance que se presente.

Tiempos de Entrega

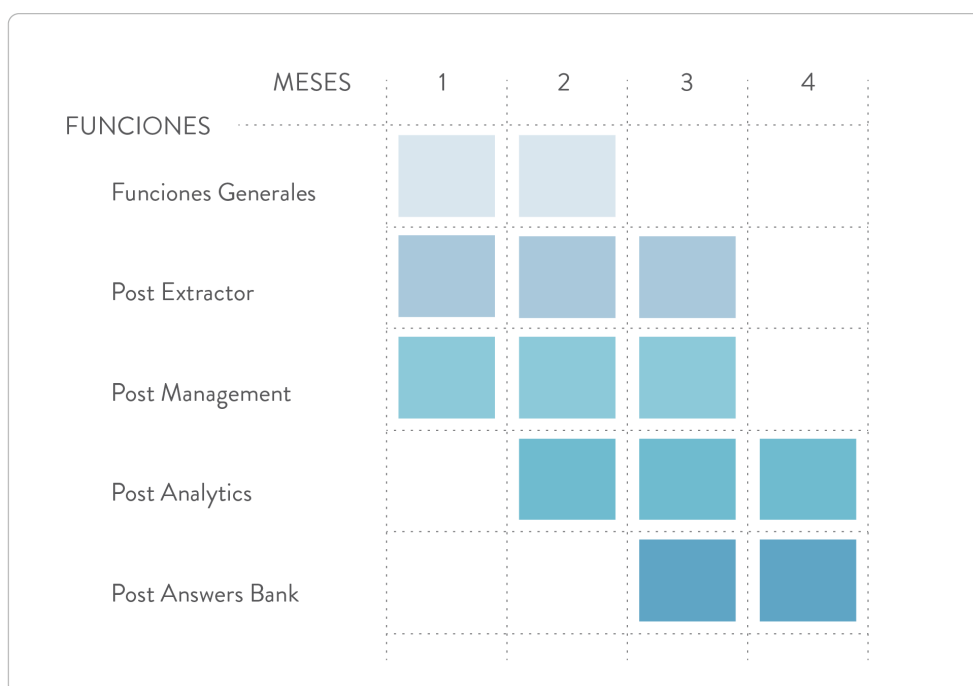
A partir del segundo mes desde la confirmación del servicio, el cliente podrá hacer un uso parcial del Post Extractor, Post Management y las funciones generales del Post Center.

Desde el tercer mes se podrá acceder parcialmente a algunos indicadores y métricas de Post Analytics.

Al inicio del cuarto mes, se podrá hacer uso parcial del Post Answers Bank.

A continuación se muestra el cronograma de trabajo para la adaptación e implantación del Post Center.

Figura 4: Cronograma de Trabajo



Resultados Esperados para los Clientes

Con el desarrollo e implantación del Post Center se espera lograr los siguientes resultados:

- Mejorar la atención de clientes y potenciales clientes de la empresa por medio de redes sociales.
- Aumentar el número de interacciones.
- Reducir la cantidad de interacciones no contestadas y el riesgo que ello conlleva (por ej. las quejas y su viralización).
- Responder más rápida y efectivamente las consultas que surjan.

- Aumentar la comunidad real de la empresa en las redes sociales.
- Distribuir la carga de trabajo que demanda la atención de interacciones.
- Complementar respuestas entre diferentes actores de la empresa.
- Hacer seguimientos más acuciosos a los casos de clientes que se den en las redes sociales.
- Integrar realmente la gestión y la interacción de la empresa en redes sociales con sus distintos procesos, áreas y sistemas de negocios.
- Medir el comportamiento del entorno en redes sociales de la empresa.
- Identificar fortalezas y brechas de oportunidad de productos y servicios a partir de los datos recogidos desde las redes sociales.

6.2.2. Precio

El precio del servicio es variable, tanto el de desarrollo e implantación, como el precio por mantenimiento y soporte mensual.

Para definir el precio, se tomaron en cuenta los precios de la competencia directa y se consideró no sobrepasar la disposición a pagar declarada por el grupo encuestado.

A continuación se explica la estructura de precios de Adereso.

Adaptación e Implantación

El precio de adaptación e implantación inicial varía de acuerdo al número de redes sociales que se deseen integrar y al número de cuentas que se sostenga en cada una de estas. Este valor puede fluctuar entre **75 y 95 UF + IVA**.

El monto anterior cubre los 4 meses de trabajo iniciales, puede ser pagado en 4 cuotas iguales.

Mantenimiento y Soporte Mensual

El precio mensual varía de acuerdo al volumen de datos que haya que almacenar y procesar de las cuentas sociales conectadas al sistema. Este valor puede variar entre **20 y 45 UF + IVA**.

Este valor mensual incluye capacitaciones cada vez que se requieran y soporte técnico 24/7.

Tabla 8: Estructura de Precios de Adereso

SERVICIO	PRECIO EN UF	PRECIO APROX. EN CLP
Adaptación e Implementación	Desde 75 UF hasta 95 UF + IVA	Desde \$1.800.000 hasta \$2.280.000 + IVA
Mantenimiento y Soporte Mensual	Desde 20 UF hasta 45 UF + IVA	Desde \$480.000 hasta \$1.080.000 + IVA

6.2.3. Plaza

Al igual que en la mayoría de los servicios, se utilizará un **Canal de Distribución Directo** en donde los clientes tratarán directamente con los vendedores y con los profesionales que desarrollarán la herramienta, de acuerdo a las necesidades específicas de cada uno de estos.

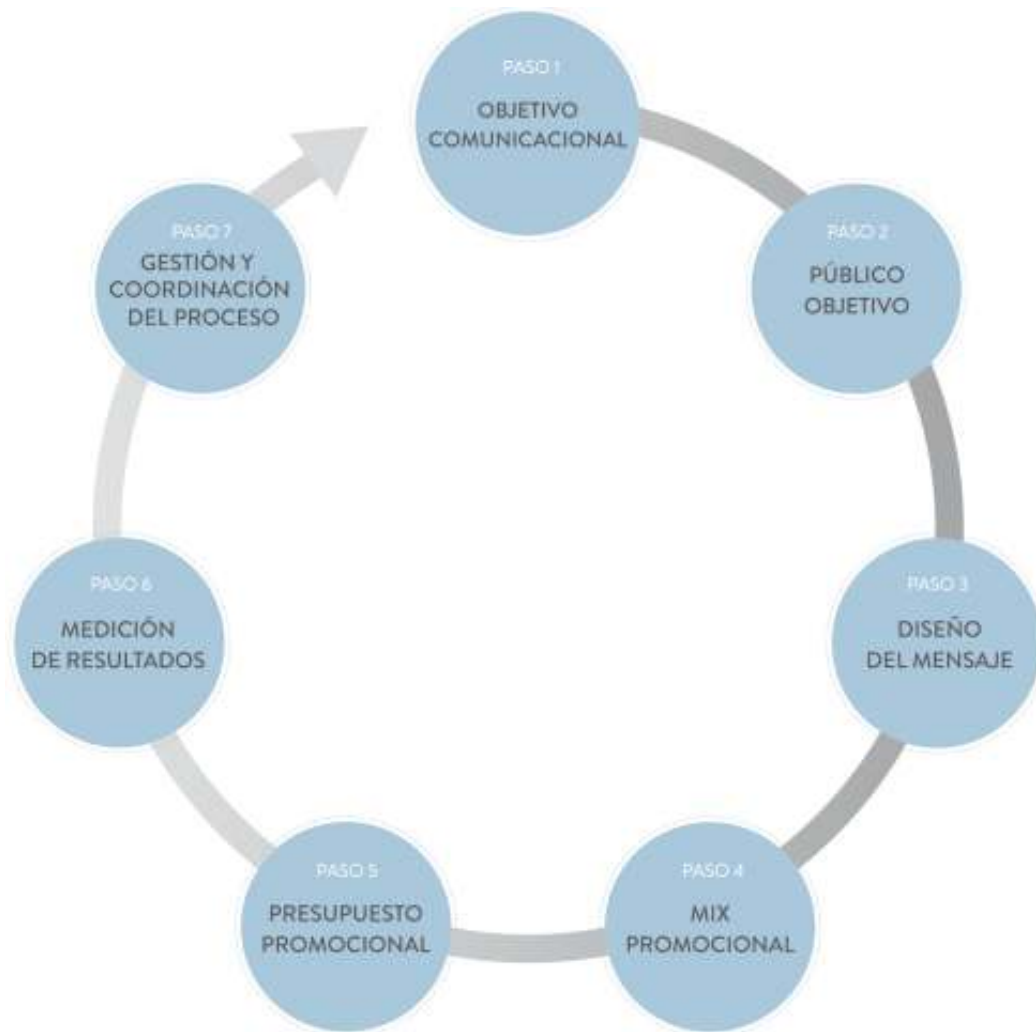
Se llegará en una primera instancia a los clientes por medio de la fuerza de ventas, el sitio Web de Adereso y la línea telefónica. Tras esto, los clientes recibirán una visita de uno de los vendedores especializados, quien será el responsable de dar a conocer la herramienta, realizar una demostración de su funcionamiento y hacer un levantamiento de las necesidades del cliente. Posterior a esto, el equipo de profesionales realizará una propuesta económica para el cliente. El cliente podrá optar por probar la herramienta por un periodo de 15 días sin costo, con una conexión simple de sus cuentas al plan base, sin customización, con el fin de evaluar el beneficio potencial. Luego de esto, en caso de existir interés, se concretaría la venta del servicio.

Internet podría convertirse a futuro en un canal de distribución, cuando se haya desarrollado el conocimiento suficiente de las necesidades de los clientes y fuese factible comercializar planes de Adereso (sin customización), completamente a través de sitio Web institucional.

6.2.4. Promoción

Se desarrollará un plan promocional siguiendo los pasos que se detallan a continuación.

Figura 5: Pasos del Plan Promocional

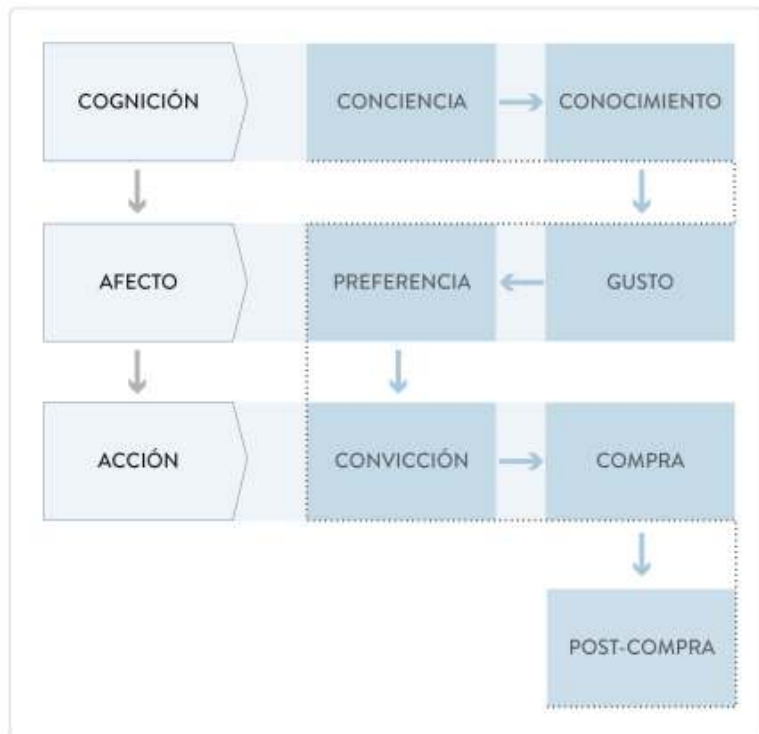


Paso 1: Objetivo Comunicacional

El primer paso del plan promocional es determinar el objetivo comunicacional. Estos objetivos deben ser medibles.

De acuerdo al modelo de jerarquía de los efectos (ver Figura 3), el objetivo comunicacional debe ser de carácter cognitivo, puesto que el mercado, con excepción de los *early adopters*, no tienen conciencia de la existencia de herramientas como Adereso.

Figura 6: Modelo de Jerarquía de los Efectos



Por esta razón es que el objetivo del plan comunicacional será en primer lugar, lograr aumentar la conciencia de mercado en el segmento objetivo en un 30% durante los 3 primeros meses a partir de la implementación de la estrategia. Si los clientes no tienen conciencia del servicio, no será posible comercializarlo.

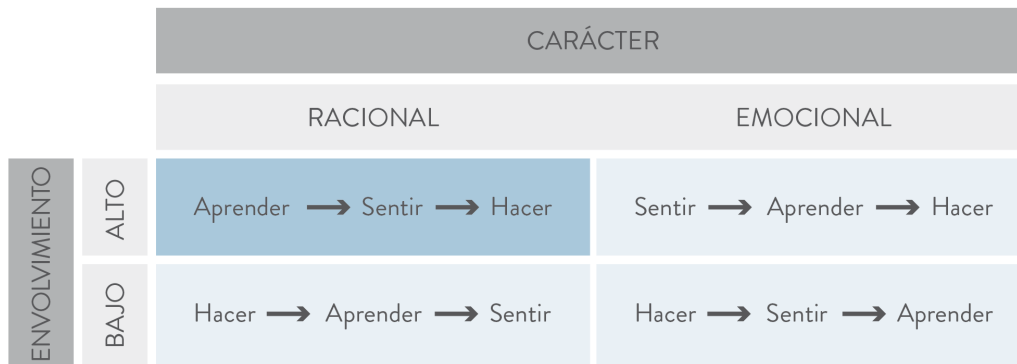
Paso 2: Público Objetivo

El público objetivo fue identificado previamente en la Investigación de Mercado (punto 4.2.2. Mercado Objetivo).

Paso 3: Diseño del Mensaje

De acuerdo a la matriz FCB de Vaughan's, la decisión de compra de una herramienta como Adereso se encuentra en el primer cuadrante de ésta, implicando un alto involucramiento y un carácter racional.

Figura 7: Matriz FCB (the Foote, Cone and Belding involvement grid)



Una decisión como esta involucra una inversión alta. Además del costo del servicio, los profesionales deben dedicar tiempo al diseño de la herramienta. Por este motivo, los clientes primero se informan bien, luego evalúan la mejor alternativa y finalmente toman la decisión de contratar el servicio.

Dado lo anterior, el mensaje debe ser diseñado para que los clientes potenciales puedan informarse sobre el servicio. El mensaje estará centrado en los atributos diferenciadores de Adereso. Tendrá un carácter transformacional, el cuál planteará un paralelo entre la situación actual de los clientes y la situación bajo el uso de Adereso.

Paso 4: Mix Promocional

Este paso es uno de los más importantes, puesto que define la combinación de las técnicas que se utilizarán para comunicar, informar y persuadir a los clientes potenciales sobre Adereso. A continuación se definen los 4 elementos que se utilizarán:

Publicidad

La publicidad tendrá un carácter persuasivo y expresivo.

1) Redes Sociales

Las redes sociales serán el principal medio de publicidad, puesto que es el canal que posee mayor visibilidad para quienes son responsables de las cuentas en redes sociales en la empresa. Si bien, la publicidad en redes sociales tiene muchas ventajas, son tres las que motivan su uso para este negocio. Primero, es mucho más económica en relación a los otros medios pagados. Segundo, permite realizar una segmentación activa, llegando así directamente al mercado meta. Por último, permite destinar los anuncios hacia un medio con mayor información como el sitio web institucional, las cuentas propias en redes sociales y/o videos demostrativos (en redes sociales como YouTube o Vimeo, por ejemplo).

2) Página Web

Se deberá rediseñar el sitio web de Adereso, con el fin de cumplir con el diseño del mensaje definido anteriormente. El sitio web entregará información detallada de la herramienta y de los 3 tipos de servicios ofrecidos. Contará con un video explicativo que ilustre el funcionamiento de Adereso Post Center, y que muestre los beneficios que entrega la herramienta.

Las secciones del sitio web serán: Inicio; Sobre Adereso; Servicios; Casos de Éxito y Contacto. Además, los clientes ingresarán a sus cuentas por medio del sitio web, por lo que éste contará con una sección “Login”.

3) Internet

Se hará publicidad en internet a través de Google Adwords. Esto consiste en la aparición de un link publicitario en sitios web que contengan ciertas palabras claves en su contenido. El link llevará al usuario directamente al sitio web de Adereso.

Venta Personal

Para aumentar el nivel de ventas se contratará a un vendedor capacitado. Este deberá conocer muy bien el servicio y sus potencialidades. A través del vendedor, como herramienta de marketing directo, se espera tener un mayor control sobre el cliente y sus reacciones.

El vendedor será responsable de contactar a las empresas y coordinar una visita con el responsable de las cuentas en redes sociales, para dar a conocer el servicio.

Se efectuará un trabajo previo a la visita, en el cual se exportarán todos los mensajes disponibles en las cuentas en redes sociales de la empresa y se realizará un breve análisis cuantitativo y cualitativo de la interacción con los clientes. De esta manera, el cliente podrá ver lo que Adereso puede lograr a partir de la información que se almacena en las redes sociales y el beneficio que podría obtener con este servicio.

La visita al cliente tendrá 3 fases. Primero, se presentará el análisis de la propia empresa. Luego se mostrará un video explicativo de Adereso y se mostrara su funcionamiento. Junto con esto se indicarán los precios referenciales. Por último, se hará una invitación a probar la herramienta sin costo por un periodo corto, con el objeto de que el cliente pueda evaluar los beneficios potenciales y tomar una decisión.

Promoción de Ventas

Con el objeto de incentivar la venta en el momento de la decisión de compra del cliente, se invitará a un periodo de prueba gratis de 3 semanas, en el cual la herramienta se conectará a las cuentas de redes sociales del cliente, centralizándolas en la plataforma, y dando acceso al servicio básico, sin customización.

Esta promoción aparecerá tanto en el sitio web como en todas las formas de publicidad realizadas.

Luego de finalizado el periodo de prueba, se solicitará al usuario que evalúe el servicio.

De acuerdo al carácter de este tipo de compra (racional y de alto involucramiento), es muy importante la evidencia empírica del cliente en relación al funcionamiento y los beneficios de la herramienta.

Relaciones Públicas

Para dar a conocer el servicio al mercado meta y lograr un posicionamiento de la marca, se participará en congresos chilenos de marketing digital, redes sociales u otras temáticas relacionadas, por medio de un stand informativo. El plan comercial contempla la participación en al menos 2 eventos al año.

Actualmente en Chile se realizan entre 10 y 12 cursos y eventos al año, en los cuales Adereso podría tener presencia. Dentro de estos se pueden mencionar:

- Congreso Latinoamericano de Tecnología, E-commerce, Mobile y Marketing Digital
- Seminario de Marketing Digital y Redes Sociales (organizado por IAB Chile)
- Seminario Corporativo uso Profesional de las Redes Sociales para los Negocios y el Marketing

Estos eventos están destinados por lo general a cargos ejecutivos altos y medios, quienes son muchas veces los que toman la decisión o influyen fuertemente en esta, de adquirir una herramienta como Adereso.

Adereso contará con un stand en el cual se mostrará el video explicativo de la herramienta, se entregará información verbal, folletería y *merchandising*.

Paso 5: Presupuesto Promocional

Para determinar el presupuesto promocional, se utilizará el Método Asequible, el cual consiste en fijar un gasto en promoción a partir de los ingresos por ventas. De esta forma, se destinará a promocionar la herramienta, lo que se considere factible dado los recursos disponibles.

Este método es recomendado para empresas emergentes o de tamaño pequeño o mediano, puesto que permite destinar recursos a publicidad, en la medida de lo posible, dependiendo de los resultados obtenidos. Esto no implica que la inversión en publicidad será baja. La publicidad tendrá un papel fundamental en el éxito del negocio, por lo que se destinará lo máximo posible a ésta.

Paso 6: Medición de Resultados

Para medir los resultados del plan promocional, se definirán indicadores de objetivos conductuales como:

- Cambios en las ventas
- Cambios en el nivel de consultas por medio del formulario de contacto del sitio web
- Número de clics en banners publicitarios de Google Adwords y Redes Sociales
- Aumento de visitas en el sitio web

Paso 7: Gestión y Coordinación del Proceso

Para lograr los resultados esperados del plan promocional, se revisarán periódicamente los indicadores de objetivos definidos anteriormente, y en base a esto se tomarán decisiones estratégicas de cambio o ajuste, como invertir más en publicidad en los canales más efectivos y dejar de invertir en aquellos que no tienen mucho impacto, realizar modificaciones en el mensaje, ajustar el target que recibe el mensaje, etc.

Asimismo, cuando la etapa de Cognición sea lograda (conciencia y conocimiento de la marca), se deberá ajustar el plan para que su objetivo se enfoque en las etapas siguientes, de Afecto y Acción.

6.2.5. Personas

Al tratarse de un servicio, las personas cumplen un rol fundamental, puesto que la percepción de calidad de los clientes se formará principalmente en base a las personas que representan el servicio: vendedor y equipo de desarrolladores, en este caso.

Para minimizar la variabilidad en el servicio, asociada a las personas, es muy importante que el equipo de trabajo cumpla con características específicas, las cuales se detallan a continuación.

Disposición de Servicio

Puesto que la mayoría de los atributos de diferenciación están relacionados al servicio, tanto vendedores como el equipo de desarrolladores deberán tener una disposición natural de servicio. Esto implica atender y servir al cliente de forma comprometida. No debe nacer como una obligación, sino que debe darse a partir de una motivación profesional, en torno a la satisfacción de los clientes y los resultados de la organización.

Comunicación y Relación Cercana

Se deberá mantener una relación de cercanía con el cliente. El cliente debe sentirse especial e importante para la empresa. Por esta razón, el vendedor estará permanentemente en contacto con cada cliente, evaluando su satisfacción y levantando eventuales requerimientos, problemas o ideas. Asimismo, el desarrollador que esté a cargo de determinado cliente, se mantendrá informado de la actividad de éste en el Post Center, con el objeto de entregar un mejor servicio.

Proactividad

El equipo de Adereso deberá actuar con proactividad. Se fomentará que tanto vendedores como desarrolladores tomen la iniciativa al momento de enfrentar un problema, siendo audaces y creativos en la generación de soluciones y propuestas de mejora. Cada miembro del equipo deberá también asumir la responsabilidad de hacer que las cosas ocurran.

Capacidad Analítica

Tanto vendedores como ingenieros, deberán tener desarrollada la capacidad analítica. Cuando un cliente contrata el servicio, es fundamental que el levantamiento de requerimientos sea efectivo y eficaz. Esto se logra con profesionales capaces de interpretar correctamente las necesidades específicas de cada cliente, y capaces de analizar la mejor solución para responder a estas. Para poder lograr un trabajo bajo la metodología ágil de desarrollo es fundamental esta capacidad, así como también las capacidades de escuchar, preguntar y obtener conclusiones claras.

7. EVALUACIÓN ECONÓMICA

7.1. Estimación de Ingresos

La totalidad de los ingresos corresponderá a ventas de planes de Adereso *Post Center*.

Se hará una proyección de ventas de 10 años plazo, comenzando en enero de 2015. Al término del primer año se espera contar con 15 clientes, de los cuales 10 son nuevos. Al término del año 10, se espera tener 239 clientes. La siguiente tabla muestra el crecimiento anual y el número de clientes al término de cada año, para el periodo 2015 – 2024.

Tabla 9: Crecimiento Anual de Ventas y Número de Clientes

AÑO	Crecimiento Porcentual de Ventas	Nº de Clientes Nuevos	Nº de Clientes al Término del Año
2015		10	15
2016	50%	8	23
2017	45%	10	33
2018	45%	15	48
2019	40%	19	67
2020	35%	23	90
2021	35%	32	122
2022	30%	37	159
2023	25%	40	199
2024	20%	40	239

Considerando un precio promedio de \$2.000.000 por la implementación (o *de set up*), y un precio mensual promedio de \$700.000, se calculó el ingreso anual para el periodo de 10 años.

Tabla 10: Ingreso Anual, Periodo 2015 – 2014

AÑO	Ingreso Anual (CLP)
2015	\$114.500.000
2016	\$189.600.000
2017	\$265.700.000
2018	\$384.900.000
2019	\$539.900.000
2020	\$717.300.000
2021	\$976.800.000
2022	\$1.271.000.000
2023	\$1.608.800.000
2024	\$1.944.800.000

7.2. Estimación de Costos

7.2.1. Gastos Operacionales (OPEX)

Capital de Trabajo

Se consideró como capital de trabajo un monto total de \$24.664.500, lo que equivale a sueldos y honorarios, gastos de servidor y de oficina, de los primeros 3 meses. Éste se desglosa en \$20.235.000 en sueldos y honorarios, \$2.100.000 en arriendo de servidores y \$2.329.500 en gastos de oficina.

Equipo de Trabajo

El principal ítem de gasto operacional corresponde a salarios y honorarios del equipo de trabajo, puesto que se trata de un servicio web, donde el principal insumo son las personas.

Durante el primer año el equipo de trabajo estará formado por 5 personas, 4 de estos contratados y uno a honorarios. Los salarios y honorarios mensuales de estos se muestran a continuación.

Tabla 11: Honorarios/Sueldos

CARGO	HONORARIO O SUELDO BRUTO (CLP)
Director Ejecutivo (CEO)	1.950.000
Jefe de Proyecto	1.690.000
Desarrollador	1.560.000
Vendedor (sueldo fijo)	600.000
Diseñador (freelancer)	300.000
TOTAL	6.100.000

El vendedor contará con un sueldo fijo mensual de \$600.000. Por cada venta nueva, recibirá \$300.000. Además, recibirá una comisión equivalente al 5% del precio mensual pagado por todos sus clientes. De esta forma, tendrá un incentivo a mantener una relación cercana con sus clientes, y evitar la fuga de estos.

Para garantizar la calidad del servicio, se contará con 1 desarrollador por cada 12 clientes. Se contratará también una secretaria y un vendedor más a partir del tercer año.

Servidor

El costo de almacenamiento de la plataforma y de toda la información descargada, tiene un valor mensual promedio aproximado de \$100.000 por cliente, dependiendo del volumen de datos que se genere producto de la interacción en las cuentas de redes sociales.

Gastos de Oficina

Se consideran como gastos de oficina, los servicios básicos como electricidad, agua y gas, el gasto en internet y telefonía móvil y fija, e insumos varios de oficina como artículos de aseo, baño y escritorio.

7.2.2. Gastos de Capital (CAPEX)

Arriendo de Oficina

Se considera el arriendo de una oficina con capacidad de 6 personas, por un valor mensual de \$500.000. Se asume un aumento discreto de capacidad cada 6 trabajadores adicionales.

Muebles y Equipos

Se realizará una inversión inicial en mobiliario y equipamiento. Se considerará un valor de \$1.500.000 por persona para su puesto de trabajo y su equipo. Los equipos se depreciarán en un periodo de 3 años. Los muebles en un periodo de 10 años.

7.2.3. Otros Gastos

Promoción

Se destinará el primer año un presupuesto mensual de \$1.000.000 para publicidad en redes sociales y Google Adwords. Adicionalmente se considerará un presupuesto anual de \$10.000.000 para participación en eventos afines y elaboración de *merchandising* y folletería.

A partir del año 2, el presupuesto del plan promocional irá aumentando de acuerdo al crecimiento de ventas esperado.

7.3. Flujo de Caja del Proyecto Puro

Se elaboró el flujo de caja del proyecto puro a un horizonte de 10 años. Se consideró como inversión inicial el costo de desarrollo de la herramienta y la inversión en mobiliario y equipamiento para el equipo de trabajo inicial.

Tabla 12: Flujo de Caja del Proyecto Puro

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos											
Ingresos por ventas	\$ 114.500.000	\$ 189.600.000	\$ 265.700.000	\$ 384.900.000	\$ 539.900.000	\$ 717.300.000	\$ 976.800.000	\$ 1.271.000.000	\$ 1.608.800.000	\$ 1.944.800.000	
Total Ingresos	\$ 114.500.000	\$ 189.600.000	\$ 265.700.000	\$ 384.900.000	\$ 539.900.000	\$ 717.300.000	\$ 976.800.000	\$ 1.271.000.000	\$ 1.608.800.000	\$ 1.944.800.000	
Egresos											
Sueldos y honorarios	\$ 89.725.000	\$ 108.396.000	\$ 153.744.700	\$ 189.748.425	\$ 243.026.202	\$ 303.432.746	\$ 388.585.962	\$ 495.935.867	\$ 629.288.210	\$ 767.313.429	
Servidor	\$ 13.500.000	\$ 24.800.000	\$ 35.100.000	\$ 50.700.000	\$ 71.700.000	\$ 95.900.000	\$ 130.400.000	\$ 171.000.000	\$ 218.400.000	\$ 266.400.000	
Energía, agua, otros	\$ 669.500	\$ 741.600	\$ 1.102.100	\$ 1.225.700	\$ 1.421.400	\$ 1.627.400	\$ 1.905.500	\$ 2.255.700	\$ 2.678.000	\$ 3.079.700	
Internet y telefonía	\$ 2.600.000	\$ 2.880.000	\$ 4.280.000	\$ 4.760.000	\$ 5.520.000	\$ 6.320.000	\$ 7.400.000	\$ 8.760.000	\$ 10.400.000	\$ 11.960.000	
Insumos oficina y otros menores	\$ 325.000	\$ 360.000	\$ 535.000	\$ 595.000	\$ 690.000	\$ 790.000	\$ 925.000	\$ 1.095.000	\$ 1.300.000	\$ 1.495.000	
Arriendo oficina	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000	\$ 17.000.000	\$ 18.000.000	\$ 20.500.000	\$ 24.000.000	\$ 28.000.000	
Publicidad	\$ 22.000.000	\$ 33.000.000	\$ 47.850.000	\$ 69.382.500	\$ 97.135.500	\$ 131.132.925	\$ 177.029.449	\$ 230.138.283	\$ 287.672.854	\$ 345.207.425	
Total Egresos	\$ 134.819.500	\$ 176.177.600	\$ 254.611.800	\$ 328.411.625	\$ 431.493.102	\$ 556.203.071	\$ 724.245.911	\$ 929.684.850	\$ 1.173.739.064	\$ 1.423.455.554	
Depreciación	-\$ 1.880.000	-\$ 1.880.000	-\$ 2.820.000	-\$ 1.733.333	-\$ 2.360.000	-\$ 2.286.667	-\$ 2.993.333	-\$ 3.466.667	-\$ 3.940.000	-\$ 4.180.000	
Pérdida ejercicio anterior		-\$ 22.199.500	-\$ 10.657.100	-\$ 2.388.900	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Utilidad antes de impuesto	-\$ 22.199.500	-\$ 10.657.100	-\$ 2.388.900	\$ 52.366.142	\$ 106.046.899	\$ 158.810.262	\$ 249.560.756	\$ 337.848.483	\$ 431.120.936	\$ 517.164.446	
Impuesto (20%)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 10.473.228	\$ 21.209.380	\$ 31.762.052	\$ 49.912.151	\$ 67.569.697	\$ 86.224.187	\$ 103.432.889	
Utilidad después de impuesto	-\$ 22.199.500	-\$ 10.657.100	-\$ 2.388.900	\$ 41.892.913	\$ 84.837.519	\$ 127.048.210	\$ 199.648.605	\$ 270.278.787	\$ 344.896.749	\$ 413.731.557	
Depreciación	\$ 1.880.000	\$ 1.880.000	\$ 2.820.000	\$ 1.733.333	\$ 2.360.000	\$ 2.286.667	\$ 2.993.333	\$ 3.466.667	\$ 3.940.000	\$ 4.180.000	
Pérdida ejercicio anterior	\$ 0	\$ 22.199.500	\$ 10.657.100	\$ 2.388.900	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	
Flujo Caja Operacional	-\$ 20.319.500	\$ 13.422.400	\$ 11.088.200	\$ 46.015.147	\$ 87.197.519	\$ 129.334.876	\$ 202.641.938	\$ 273.745.453	\$ 348.836.749	\$ 417.911.557	
Desarrollo herramienta	-\$ 72.000.000										
Muebles y equipos		-\$ 9.000.000	\$ 0	-\$ 4.500.000	-\$ 1.500.000	-\$ 3.000.000	-\$ 3.000.000	-\$ 4.500.000	-\$ 4.500.000	-\$ 4.500.000	-\$ 4.500.000
Capital trabajo	-\$ 24.664.500										
Valor Residual											\$ 2.190.380.283
Recuperación Cap Trabajo											\$ 24.664.500
Flujo Caja	-\$ 96.664.500	-\$ 29.319.500	\$ 13.422.400	\$ 6.588.200	\$ 44.515.147	\$ 84.197.519	\$ 126.334.876	\$ 198.141.938	\$ 269.245.453	\$ 344.336.749	\$ 2.628.456.339

7.4. Indicadores Económicos

Valor Actual Neto

Para el cálculo del valor actual neto se utilizó una tasa de descuento de 20%, la cual es la tasa observada en proyectos similares, que no poseen riesgo por desarrollo.

Considerando que los flujos del año 11 en adelante son iguales al del año 10, el valor residual de la empresa, utilizando el método económico (valor actual de un flujo promedio perpetuo), es de **\$2.190.380.283**.

El VAN resultante es de **\$598.811.074**.

Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno resultante del proyecto a 10 años plazo, es de **50%**.

Periodo de Recuperación del Capital

El capital invertido se recupera en el año 2019. Entonces, el periodo de recuperación es de **5 años**.

Tabla 13: Resumen Indicadores Económicos

INDICADOR ECONÓMICO	VALOR
VAN	\$ 598.811.074
TIR	50%
Periodo de Recuperación del Capital	5 AÑOS

7.5. Análisis de Sensibilidad

Precio

Se realizó un análisis de sensibilidad en base al precio mensual del servicio. De acuerdo a este análisis, el VAN se hace \$0 cuando el precio del plan mensual cae a **\$548.098** aproximadamente. A continuación se muestra cómo varía el valor actual neto, a distintos precios.

Tabla 14: Análisis de Sensibilidad al Precio

Precio Plan Mensual	VAN
\$ 1.000.000	\$ 1.764.347.469
\$ 800.000	\$ 987.669.087
\$ 700.000	\$ 598.811.074
\$ 650.000	\$ 403.328.985
\$ 600.000	\$ 206.635.419
\$ 550.000	\$ 7.643.754
\$ 548.099	\$ 2.430
\$ 548.098	-\$ 1.589

Nivel de Ventas

Se realizó un análisis de sensibilidad al nivel de crecimiento de las ventas. Se obtuvo como resultado que el VAN se hace \$0, cuando el crecimiento de ventas baja al 55% de las tasas de crecimiento utilizadas inicialmente.

Tabla 15: Tasa de Crecimiento de Ventas con VAN \$0

AÑO	Tasas de Crecimiento Original	Tasas al 55% del Valor Original
2016	50%	28%
2017	45%	25%
2018	45%	25%
2019	40%	22%
2020	35%	19%
2021	35%	19%
2022	30%	17%
2023	25%	14%
2024	20%	11%

7.6. Fuentes de Financiamiento

Desde hace algunos años, el apoyo para promover la creación de negocios de innovación y tecnología ha ido en aumento. Actualmente existen diversas alternativas de financiamiento provenientes tanto de fondos concursables como de capital privado.

Durante el año 2013, el equipo de Adereso se adjudicó el financiamiento *Booster Up Co-Creation*, por un monto de USD120.000.

Este es un programa de la Universidad Técnica Federico Santa María, que apoya la aceleración de startups innovadoras de base tecnológica, orientado a resolver desafíos de innovación planteados por la industria, impulsando y facilitando la generación de nuevos negocios de alcance global. Son distintas empresas las que seleccionan a las startups a financiar.

Otra alternativa que ha sido evaluada es *Wayra*, la “aceleradora de negocios” del grupo Telefónica. Ésta apoya proyectos que impliquen nuevas ideas de negocio con una importante componente de innovación y uso de nuevas tecnologías. Aporta entre USD 30.000 y USD 70.000, dependiendo del nivel de maduración y necesidad del proyecto. A cambio, Wayra exige participación en el capital de la sociedad de forma directa, a través de una opción o cualquier otra forma de financiación acordada por las partes.

Una tercera opción de financiamiento que ha sido evaluada es *Nazca Ventures*. Éste corresponde a capital de riesgo de emprendedores para emprendedores. Es un fondo chileno-argentino que invierte en startups tecnológicas en etapas tempranas de Latinoamérica. Financia entre USD150.000 y USD 750.000.

Corfo, a través de su programa *InnovaChile*, ofrece distintos instrumentos de apoyo a la innovación. Un ejemplo de estos es el concurso *Go to Market*, cuyo objetivo es apoyar la comercialización de tecnologías provenientes de proyectos de I + D, financiados con fondos públicos o privados. Financia el 90% del costo del proyecto, con un tope de \$55.000.000.

8. CONCLUSIÓN

Luego de dar término a este trabajo de tesis, se puede concluir que se cumplió a cabalidad el objetivo general planteado: se logró definir una estrategia comercial para la empresa Adereso, entregando la combinación de herramientas necesarias para ingresar en el mercado, lograr un posicionamiento y mantenerse a lo largo del tiempo, por medio de la generación de ventajas competitivas.

El primer objetivo específico planteado se logró en su totalidad. Se pudo demostrar el potencial que tiene el negocio de optimización de servicio a través de redes sociales.

Durante el último periodo, se ha observado una reestructuración en los presupuestos de marketing y promoción de las empresas, las cuales están destinando cada vez más recursos a publicidad en medios digitales, particularmente en redes sociales, mientras que la inversión en medios tradicionales como televisión, radio, periódicos, revistas, y exterior ha ido disminuyendo considerablemente.

Lo anterior se ha observado tanto en Chile como en otros países de la región, razón por la cual se concluye sobre la existencia de posibilidades de crecimiento nacional y de una expansión geográfica futura, a países de habla hispana.

A través del análisis estratégico realizado, es posible concluir que la rentabilidad potencial de la industria es alta, y que el proyecto cuenta con una ventaja competitiva importante, puesto que posee profesionales fuertemente especializados.

El segundo objetivo planteado fue también alcanzado en su totalidad. Se realizó una investigación de mercado a partir de la cual se pudo concluir que el negocio está en un momento idóneo para lograr el posicionamiento deseado. Este mercado se encuentra en una etapa temprana de crecimiento. Aún son pocos competidores para una demanda que alcanza fácilmente los mil millones de pesos anuales. Se espera un rápido crecimiento de este mercado, debido a su alta rentabilidad potencial y a que no existen grandes barreras de entrada. Esto significa que hay que implementar esta estrategia cuanto antes.

El tercer objetivo planteado fue la elaboración de una estrategia comercial para la venta y comercialización del servicio, el cual fue logrado en un 100%. De acuerdo a las características del mercado y del segmento objetivo, la estrategia genérica adecuada es la de Enfoque en Diferenciación, en base a aquellos atributos más valorados por los clientes: grado de customización, servicio post-venta, soporte técnico y acceso a la información. Se implementará una estrategia de crecimiento intensivo, aprovechando la inmadurez de esta industria.

El crecimiento esperado es de un 50% para el primer año, de 45% para los siguientes dos, y en delante de aproximadamente un 5% menos que el crecimiento del año anterior, llegando a tener al término del décimo año, 239 clientes.

Para lograr el crecimiento y el posicionamiento propuesto, es necesario implementar un plan promocional que tenga como objetivo generar conciencia y conocimiento de Adereso.

Como la decisión de adquirir una herramienta como ésta es de carácter racional y de alto involucramiento, el mensaje a transmitir debe ser diseñado para que los clientes puedan informarse respecto al servicio y a sus beneficios. El mensaje debe además tener un carácter transformacional, el cuál plantee un paralelo entre la situación actual de los clientes y la situación bajo el uso de Adereso.

El mensaje debe ser transmitido principalmente mediante publicidad a través de las mismas redes sociales, las cuales llevarán al sitio web de Adereso. Se invertirá también en publicidad en buscadores, específicamente *Google Adwords*.

Se hará marketing directo a través de vendedores, quienes visitarán a los clientes potenciales y los invitarán a probar la herramienta sin costo por un periodo corto. Es importante también tener visibilidad en aquellos eventos en donde participen los principales actores de la industria.

Sin duda alguna, existe una oportunidad de negocio en este proyecto. Esto se puede observar en los resultados obtenidos del plan económico, el cual corresponde al último objetivo específico planteado.

Se calculó el flujo de caja del proyecto puro a 10 años plazo, obteniéndose un VAN de \$598.811.074, considerando una tasa de descuento de un 20% (tasa usada por inversionistas en este tipo de proyectos, sin riesgos de desarrollo). Se obtuvo una TIR de 50% y un periodo de recuperación del capital de 5 años. Se realizó un análisis de sensibilidad en base al precio y al nivel de crecimiento de las ventas, obteniéndose un margen de precio del 21,7% (precio límite de \$548.098 versus el precio original de \$700.000) y de un 45% de disminución del nivel de venta.

Tanto los indicadores económicos como el análisis de sensibilidad recomiendan la realización de esta estrategia comercial.

Finalmente, de acuerdo a todo lo anterior, es posible concluir sobre los resultados positivos de este trabajo de tesis. Se logró definir una estrategia comercial sólida para Adereso, en todas sus componentes, acorde a las necesidades del segmento objetivo.

9. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- KOTLER P. y ARMSTRONG G. 2008. Fundamentos de Marketing. Octava Edición. México, Pearson Educación.
- KOTLER P. 1999. Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control. Novena Edición. New Jersey. Prentice Hall.
- EL PLAN DE EMPRESA: CÓMO PLANIFICAR LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA. 1997. Por Montserrat Ollé “et al”. Barcelona, Marcombo Boixareau Editores.
- SAPAG, N. y SAPAG R. 2008. Preparación y Evaluación de Proyectos. Quinta Edición. México. Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Sitios Web

- ASOCIACIÓN CHILENA DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD, ACHAP. Inversión Publicitaria 2012.
Link documento:
http://www.achap.cl/documentos/Informe_Inv_Publicitaria_2012.pdf
- INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU, IAB Spain. V Estudio Anual de Redes Sociales.
Link documento:
<http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2014/04/V-Estudio-Anual-de-Redes-Sociales-versión-reducida.pdf>
- INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU, IAB Spain. La Comunicación en Medios Sociales.
Link documento:
http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2012/02/8_LB_Comunicacion_Medios_Sociales.pdf
- INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU, IAB Chile. Inversión en Medios Online.
Link documento:
<http://www.iab.cl/invierte/donde-invertir>
- COMSCORE. Futuro Digital Chile 2013.
Link documento:
<http://www.comscore.com/lat/Insights/Presentations-and-Whitepapers/2013/2013-Chile-Digital-Future-in-Focus>
- <http://www.marketingdirecto.com>

ANEXOS

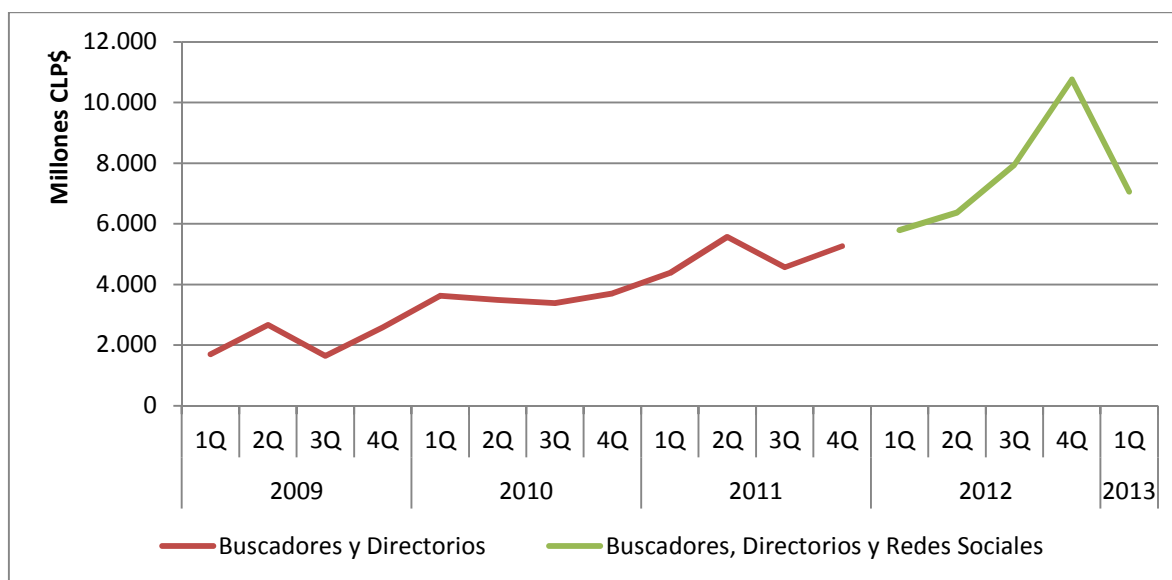
ANEXO 1: Estimación de Demanda

- **Inversión en Redes Sociales**

Desde el sitio www.iab.cl se obtuvo la información correspondiente a inversión en “Publicidad”, “Buscadores y Directorios” (2009-20011) y “Buscadores, Directorios y Redes sociales” (2012-2013).

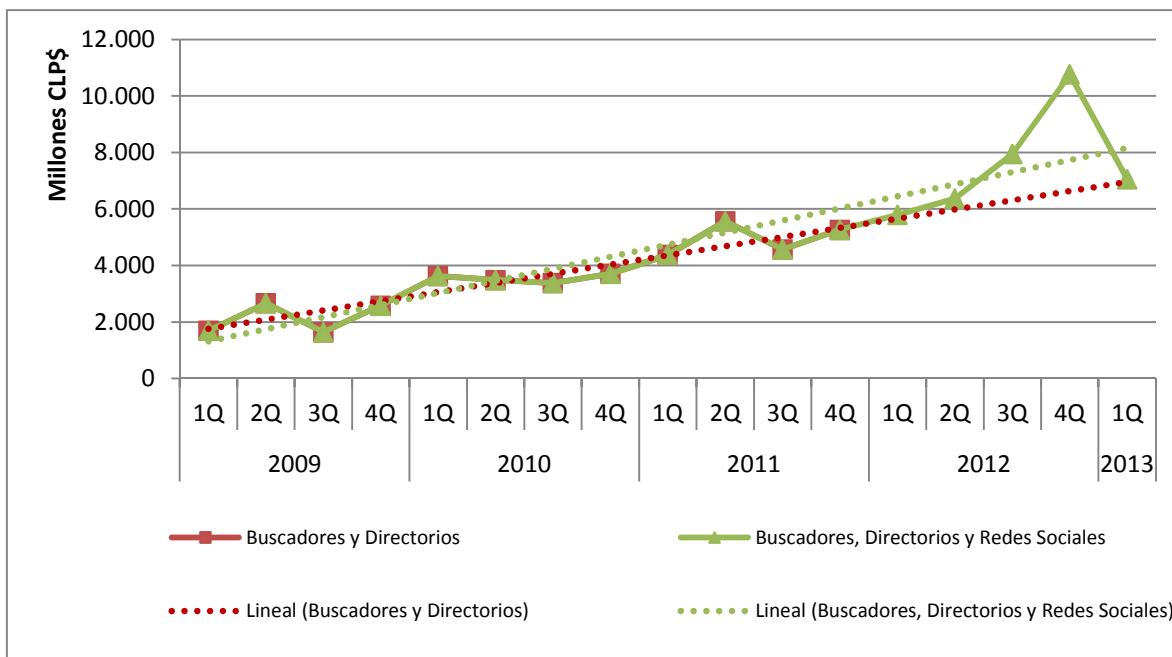
Tabla 16: Inversión en “Buscadores y Directorios” y “Buscadores, Directorios y Redes Sociales”, en millones de pesos.

	2009				2010				2011				2012				2013
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q
Buscadores y Directorios	1.694	2.664	1.643	2.579	3.631	3.487	3.381	3.706	4.376	5.564	4.568	5.263	0	0	0	0	0
Buscadores, Directorios y Redes Sociales	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5.789	6.368	7.944	10.762	7.056



A partir de estos dos últimos indicadores es posible estimar la inversión en Redes Sociales. Para ello se realizó el siguiente procedimiento:

- Se realiza una estimación lineal de los datos de “Buscadores y Directorios”, para lo cual se cuenta con información correspondiente al período 2009-2011.
- Se realiza una estimación lineal de los datos de “Buscadores y Directorios” (información período 2009-2011) acoplada a la información de “Buscadores, Directorios y Redes Sociales” (información período 2012-2013).

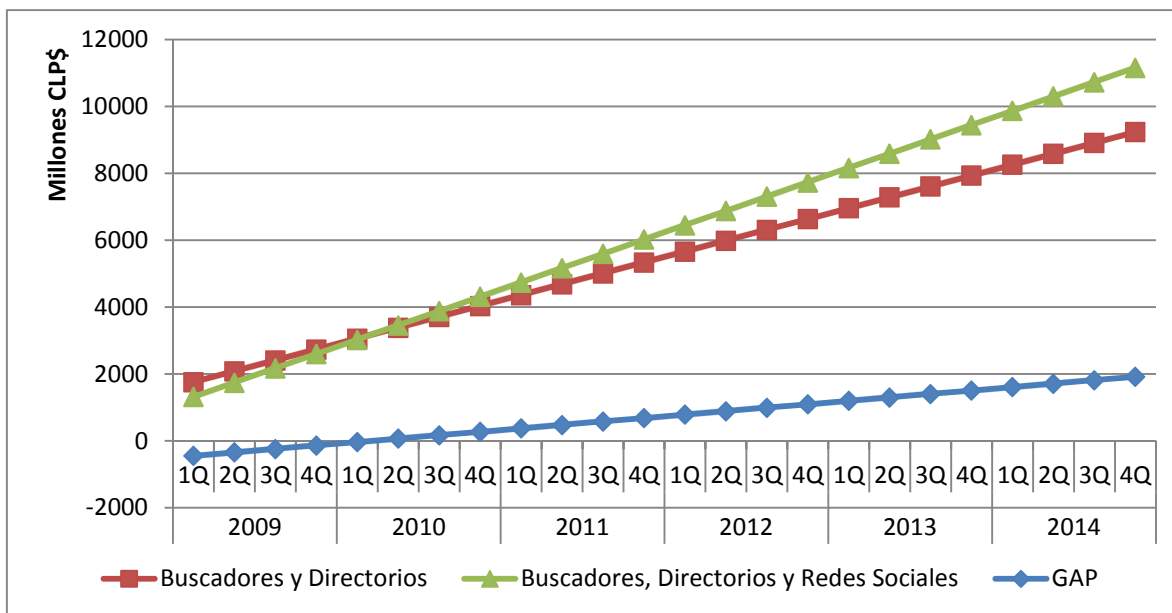


Realizadas las estimaciones lineales, es posible proyectar los datos hacia el futuro. En este caso se extendió la proyección hasta fines del año 2014.

Luego, a partir de la diferencia entre las estimaciones lineales es posible obtener la estimación de la inversión correspondiente a redes sociales (GAP).

Tabla 17: Valores Trimestrales obtenidos a partir de las Estimaciones Lineales y Diferencia (GAP)

Estimaciones lineales	2011				2012				2013				2014			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
Buscadores y Directorios	4.359	4.684	5.009	5.334	5.659	5.984	6.309	6.634	6.959	7.284	7.609	7.934	8.259	8.583	8.908	9.233
Buscadores, Directorios y Redes Sociales	4.734	5.161	5.589	6.017	6.445	6.872	7.300	7.728	8.156	8.584	9.011	9.439	9.867	10.295	10.722	11.150
GAP	375	478	581	683	786	889	992	1.095	1.197	1.300	1.403	1.506	1.608	1.711	1.814	1.917



A partir de la Tabla 17 es posible obtener el gasto total en redes sociales para el año 2014, el cual corresponde a 7.050 millones de pesos.

- **Mercado Objetivo**

Se identificaron aproximadamente 150 empresas con alto potencial de beneficio para una herramienta como Adereso, de acuerdo al tipo e intensidad de la interacción con sus clientes a través de las redes sociales.

Se realizó el supuesto de que el mercado estuviese formado por 150 clientes. Se calculó el valor del mercado anual mediante la siguiente fórmula:

$$\text{Valor del Mercado Anual} = 150 \times (\text{Precio de implementación inicial} + 12 \times \text{Precio mensual})$$

Considerando un valor promedio de \$2.000.000 de implementación (o *de set up*), y un precio mensual promedio de \$700.000, se obtiene un valor total de mercado de \$1.560.000.000.

La siguiente tabla muestra el listado de empresas con alto potencial de beneficio identificadas en la red social Facebook.

Tabla 18: Empresas con Alto Potencial de Beneficio para el Negocio

RUBRO (n° empresas)	EMPRESAS
Telecomunicaciones (9)	Claro Chile, DirecTV Chile, Entel, GTD Manquehue, Movistar, Nextel, Telefónica del Sur, VTR, Virgin Mobile.
Servicios Básicos (11)	Chilectra, Chilquinta, CGE Distribución, SAESA, Metrogas, Lipigas, Gasco, Abastible, Aguas Andina, ESSBIO, ESVAL.
Entidades bancarias y financieras (17)	Bice, Banco de Chile, BCI, Banefe, BBVA, CorpBanca, Scotiabank, Edwards Citi, Banco del Estado de Chile, Banco Falabella, Itaú, Banco Ripley, Banco Paris, Santander, NSBC Bank, Security, Banco Penta.
Promociones y descuentos (9)	Groupon, Cuponatic, LetsBonus, Pez Urbano, Tu Cupón, Pagamos Menos, Agrupemonos, Vivedescuentos, Eskapate.
Supermercado y grandes tiendas (25)	Acuenta, Almac, Deca, Economax, Ekono, Jumbo, Keymarket, Korlaet, Líder, OK Market, Santa Isabel, Tottus, Unimarc, Falabella, Ripley, Paris, Abcdin, Construmart, Easy, Homecenter Sodimac, Johnson, La Elegante, La Polar, Corona, Tricot.
Distribución (6)	Correos de Chile, Chilexpress, TNT, DHL, UPS, Blue Express.
Transporte Público y Privado (11)	Transantiago, Subus, Express de Santiago Uno, Alsacia, RedBus, Metro de Santiago, Turbus, Cruz del Sur, JAC, Pullman, Safertaxi.
Medios de Comunicación (55)	Telecanal, La Red, UCV Televisión, TVN, Mega, Chilevisión, Canal 13, Agricultura, Armonía, Beethoven, Bio Bio, Carolina, Carrera, Concierto, Cooperativa, Corazón, Digital FM, Duna, El Conquistador, FM Dos, Fm Okey, Futuro, Horizonte, Imagina, Infinita, Los 40 Principales, María, Nuevo Mundo, Oasis, Play Fm, Pudahuel, Radio Activa, Radio ADN, Rock & Pop, Romance, Romántica, Tiempo, Universo, Zero, El Mercurio, La Segunda, La Tercera, La Cuarta, Las Últimas Noticias, Diario Financiero, Diario Oficial, Diario Pyme, El Chileno, El Mostrador, Estrategia, La Hora, La Nación, Publímometro, Pulso, The Clinic.
Entretenimiento (13)	Cine Hoyts, Cinemark, Chile Films, Dale Ticket, Ticketpro, Punto Ticket, Ticketek, Ticketbis, Aventura Center, Fantasilandia, Chuck e Cheese, Mampato, Kidzania.

ANEXO 2: Encuesta

Formulario de Encuesta

A continuación se presenta la encuesta que se enviará por medio del portal Encuesta Fácil, a una base de datos de 118 profesionales de las áreas de marketing de empresas que pertenecen al segmento o

Encuesta sobre gestión de presencia e interacción en Redes Sociales a nivel institucional

Introducción

La siguiente encuesta tiene como objetivo apoyar una tesis de MBA de la Universidad de Chile. Con esto se espera poder evaluar las necesidades de las instituciones en relación al uso de redes sociales como canal de difusión e interacción con sus clientes actuales y potenciales, y conocer la valoración de las empresas por una herramienta que permita gestionar a nivel interno el manejo de las cuentas en redes sociales con el fin de optimizar el servicio.

I. Características de la empresa

1. Indique el giro de la empresa: _____

II. Sobre Redes Sociales

1. ¿Posee la empresa presencia en redes sociales?⁴
 - SI
 - NO
2. ¿Cuántas cuentas, páginas o perfiles posee en cada una de las siguientes redes sociales?

	Ninguna	1	2	3	Más de 3
Facebook					
Twitter					
LinkedIn					
Foursquare					
YouTube					
Google+					
Vimeo					
Tumblr					

3. Las cuentas en redes sociales son gestionadas:

⁴ Si la respuesta es NO, se deriva a una pregunta en donde se pide explicar la razón, y la encuesta finaliza.

- Al interior de la empresa
 - Por una empresa externa
 - Mixto: parte a nivel interno y parte por una empresa externa
4. Para acceder y gestionar sus cuentas en redes sociales utiliza:
- La interfaz propia de las redes sociales
 - Un software estándar de tercero, gratuito (Twittdeck, hootsuite, etc.)
 - Un software diseñado a la medida de la empresa, pagado
5. Con qué objetivo se utilizan las redes sociales en la empresa (puede seleccionar más de una alternativa):
- Atender reclamos, consultas y sugerencias
 - Publicar promociones y ofertas
 - Lanzamiento de nuevos productos y/o servicios
 - Detectar nuevas oportunidades de crecimiento
 - Otra: _____
6. En relación a la información subyacente a la interacciones en redes sociales, en su empresa (seleccione una alternativa):
- Se realiza análisis estadístico manual
 - Se realiza análisis estadístico utilizando las mismas páginas de las redes sociales
 - Se realiza análisis estadístico utilizando una herramienta especializada gratuita
 - Se realiza análisis estadístico utilizando una herramienta pagada
 - Se externaliza el análisis estadístico de la información
 - No se realiza análisis estadístico
7. Indique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, en reacción a las redes sociales a nivel institucional. Utilice la siguiente escala:

- A: Completamente de acuerdo
 B: De acuerdo
 C: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 D: En desacuerdo
 E: Completamente en desacuerdo

	A	B	C	D	E
Hoy en día, es fundamental para una empresa estar presente en redes sociales					
Las redes sociales son el medio más importante para la comunicación con los clientes					
Las redes sociales son sólo un espacio de difusión, no de interacción					
Las redes sociales aportan información relevante para decisiones operativas					
Las redes sociales aportan información relevante para decisiones tácticas					

Las redes sociales aportan información relevante para decisiones estratégicas					
---	--	--	--	--	--

8. ¿Cuál es el grado de satisfacción de la empresa en relación a los mecanismos que utiliza actualmente para gestionar su presencia en redes sociales? Explique en el siguiente recuadro:

<p>Respuesta:</p>

9. ¿Qué importancia tiene los siguientes atributos al momento de decidir qué medio utilizar para la gestión de sus cuentas y el análisis de la información que subyace a las redes sociales? Utilice la siguiente escala:

- A: Muy importante
- B: Importante
- C: Indiferente
- D: Poco importante
- E: Nada importante

	A	B	C	D	E
Grado de customización de la herramienta					
Simplicidad de la interfaz					
Rapidez de la contratación					
Soporte técnico					
Servicio postventa					
Costo inicial de la implementación					
Costo mensual del servicio					

10. Además de los atributos valorados en la pregunta anterior, ¿existe algún otro atributo que considere relevante al momento de tomar la decisión? Responda en el siguiente cuadro:

<p>Respuesta:</p>

11. Si existiese una herramienta para el análisis y gestión de sus cuentas en redes sociales, que tuviese los atributos más valorados por usted, ¿cuánto estaría la empresa dispuesta a

pagar mensualmente por este servicio?

- Menos de \$1.000.000
- Entre \$1.000.000 y \$2.000.000
- Entre \$2.000.001 y \$3.000.000
- Más de \$3.000.000

III. Sobre el encuestado

1. Indique el área de la empresa a la cual pertenece: _____
2. Indique su cargo: _____

Resultados de la Encuesta

I. Características de la empresa

1. Indique el giro de la empresa.
Respuestas: Fundación (2), Distribución de electricidad (1), Telecomunicaciones (2), Educación (1), Ciencia e investigación (1), Automotriz (1), Servicios (1), Energía (1), Retail (1), Institución financiera (1), Marketing (1), Transporte (1)

II. Sobre Redes Sociales

1. ¿Posee la empresa presencia en redes sociales?
Respuestas: SI (13), NO (1). La respuesta NO indicó que la razón es “Por el tipo de clientes, creemos que no aplican las redes sociales”.
2. ¿Cuántas cuentas, páginas o perfiles posee en cada una de las siguientes redes sociales?

	Ninguna	1	2	3	Más de 3
Facebook	0 respuestas	7 respuestas	4 respuestas	1 respuesta	1 respuesta
Twitter	0 respuestas	9 respuestas	3 respuestas	1 respuesta	0 respuestas
LinkedIn	5 respuestas	6 respuestas	1 respuesta	1 respuesta	0 respuestas
Foursquare	8 respuestas	5 respuestas	0 respuestas	0 respuestas	0 respuestas
YouTube	3 respuestas	8 respuestas	2 respuestas	0 respuestas	0 respuestas
Google+	11 respuestas	2 respuestas	0 respuestas	0 respuestas	0 respuestas
Vimeo	12 respuestas	1 respuesta	0 respuestas	0 respuestas	0 respuestas
Tumblr	12 respuestas	1 respuesta	0 respuestas	0 respuestas	0 respuestas

3. Las cuentas en redes sociales son gestionadas:

Respuestas

- Al interior de la empresa: 10
 - Por una empresa externa: 2
 - Mixto: parte a nivel interno y parte por una empresa externa: 1
4. Para acceder y gestionar sus cuentas en redes sociales utiliza:
- Respuestas:
- La interfaz propia de las redes sociales: 9
 - Un software estándar de tercero, gratuito (Twittdeck, hootsuite, etc.): 3
 - Un software diseñado a la medida de la empresa, pagado: 1
5. Con qué objetivo se utilizan las redes sociales en la empresa (puede seleccionar más de una alternativa):
- Respuestas:
- Atender reclamos, consultas y sugerencias: 9
 - Publicar promociones y ofertas: 7
 - Lanzamiento de nuevos productos y/o servicios: 9
 - Informar sobre problemas con un producto o en el estado de un servicio: 3
 - Detectar nuevas oportunidades de crecimiento: 5
 - Otra: 4 “Difusión de actividades de la empresa”; “Visibilidad de las actividades publicando fotos”; “Divulgación de la ciencia”; “Información, comunicación, relacionamiento, promoción (no asociado a venta)”.
6. En relación a la información subyacente a la interacciones en redes sociales, en su empresa (seleccione una alternativa):
- Se realiza análisis estadístico manual: 2
 - Se realiza análisis estadístico utilizando las mismas páginas de las redes sociales: 5
 - Se realiza análisis estadístico utilizando una herramienta especializada gratuita: 1
 - Se realiza análisis estadístico utilizando una herramienta pagada: 1
 - Se externaliza el análisis estadístico de la información: 2
 - No se realiza análisis estadístico: 2
7. Indique qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones, en reacción a las redes sociales a nivel institucional. Utilice la siguiente escala:

- A: Completamente de acuerdo
- B: De acuerdo
- C: Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D: En desacuerdo
- E: Completamente en desacuerdo

	A	B	C	D	E
Hoy en día, es fundamental para una empresa estar presente en redes sociales	11	2	0	0	0
Las redes sociales son el medio más importante para la comunicación con los clientes	6	2	3	2	0

Las redes sociales son sólo un espacio de difusión, no de interacción	0	3	1	5	4
Las redes sociales aportan información relevante para decisiones operativas	2	5	4	1	1
Las redes sociales aportan información relevante para decisiones tácticas	2	3	5	2	1
Las redes sociales aportan información relevante para decisiones estratégicas	3	4	4	2	1

8. ¿Cuál es el grado de satisfacción de la empresa en relación a los mecanismos que utiliza actualmente para gestionar su presencia en redes sociales? Explique en el siguiente recuadro:

Respuestas abiertas:

- Satisfecho para el uso actual. Si fuese más intensa la actividad sería inmanejable,
- Medio
- Cumple con las necesidades requeridas hasta el momento
- Si bien estamos satisfechos, gestionar redes sociales implica un alto tiempo invertido en HH para mantener actualizado. Aún es necesario encontrar nuevas formas de disminuir ese impacto logrando hacer más eficiente esa labor.
- Creo que las redes sirven para difundir eventos científicos, que es uno de nuestros principales objetivos.
- Satisfecho, gran calidad
- No se manejan al interior. Nos gustaría poder manejar más información en relación a lo que está pasando en las Redes.
- Satisfecho, redes sociales son un ámbito a considerar pero no es el único a considerar
- Funciona bien pero no es lo mismo manejar fuera las redes sociales. Muchas veces las respuestas son impersonales, los clientes se dan cuenta.
- Muy satisfecho
- Siendo el medio a través del cual la difusión de servicios y productos está más expuesta al público, las redes sociales nos han permitido idear estrategias que apuntan al exitoso desarrollo de nuestra empresa mediante una mayor cercanía con los usuarios.
- El grado de satisfacción es medio
- Muy bajo. El nivel de interacción es muy elevado, no es posible dar un buen servicio con el mecanismo actual de gestión de redes sociales

9. ¿Qué importancia tiene los siguientes atributos al momento de decidir qué medio utilizar para la gestión de sus cuentas y el análisis de la información que subyace a las redes sociales? Utilice la siguiente escala:

- A: Muy importante
- B: Importante
- C: Indiferente
- D: Poco importante

E: Nada importante

	A	B	C	D	E
Grado de customización de la herramienta	9	4	0	0	0
Simplicidad de la interfaz	9	3	1	0	0
Rapidez de la contratación	5	5	3	0	0
Soporte técnico	10	3	0	0	0
Servicio postventa	9	3	1	0	0
Costo inicial de la implementación	3	6	3	1	0
Costo mensual del servicio	4	6	3	0	0

10. Además de los atributos valorados en la pregunta anterior, ¿existe algún otro atributo que considere relevante al momento de tomar la decisión? Responda en el siguiente recuadro:

Respuestas abiertas:

- Continuidad del servicio
- Robustez
- Garantía
- Claridad (potencialidad y límites) con respecto a la información que podrá entregar
- Capacitación
- Ninguno
- Adaptabilidad de la herramienta a las necesidades de mi empresa
- No tengo otro atributo que sumar
- Que la implementación sea exitosa. Que el trabajo grande se haga sólo una vez
- No
- La claridad de la contratación
- Sólo reforzar que es importante la simplicidad de la interfaz
- Que tenga un soporte 24/7

11. Si existiese una herramienta para el análisis y gestión de sus cuentas en redes sociales, que tuviese los atributos más valorados por usted, ¿cuánto estaría la empresa dispuesta a pagar mensualmente por este servicio?

Respuestas:

- Menos de \$1.000.000: 4
- Entre \$1.000.000 y \$2.000.000: 8
- Entre \$2.000.001 y \$3.000.000: 1
- Más de \$3.000.000: 0

III. Sobre el encuestado

1. Indique el área de la empresa a la cual pertenece:

Respuestas:

- Innovación
- Área de Abastecimiento
- Área de Ingeniería y Proyectos

- Difusión
- Comunicaciones (2)
- Marketing
- Servicio al Cliente
- Comercial
- Relaciones públicas
- Administración
- Marketing y comunicaciones
- Subgerencia de Comunicaciones y Asuntos Corporativos

2. Indique su cargo:

Respuestas:

- Analista (2)
- Especialista
- Jefe Departamento (2)
- Director
- Periodista (2)
- Gerente de Informática
- Subgerente
- Encargado Canales Digitales
- Gerente de Recursos Humanos
- Consultor

ANEXO 3: Herramientas de Adreso

Las 4 herramientas integradas por el *Post Center* se describen a continuación:

Post Extractor

Descripción:

Herramienta enfocada en la descarga y el almacenamiento de las interacciones que surjan desde las redes sociales en que mantenga presencia la institución, y que se encuentren conectadas al *Post Center*

Características y Funcionalidades:

- Descarga continua y permanente de datos, las 24 horas del día, los 7 días de la semana.
- Almacenamiento de datos de mensajes de redes sociales, tales como:
 - Perfiles de usuario de autores (biografía, enlaces a avatares, correo electrónico, número de amigos y seguidores, entre otros datos que se puedan obtener desde las redes sociales).
 - Texto del contenido (incluyendo enlaces). Fecha de publicación.
 - Número de shares, reblogs, retweets, likes, o cualquier otro número que se encuentre presente en los mensajes.
 - Contenido adjunto (imágenes, documentos, vídeos, entre otros).
 - Lugar geográfico desde donde fue realizada la publicación (si es que el dato existe).
 - Cualquier otro dato o meta dato que exista en los mensajes y que el cliente desee capturar y almacenar.
- Integración con los sistemas internos del cliente.

Post Management

Descripción:

Herramienta enfocada a la gestión y a la atención de interacciones que surjan desde las cuentas sociales conectadas al *Post Center*, y que hayan sido descargadas y almacenadas mediante el *Post Extractor*.

Características y Funcionalidades:

- Gestionar, atender y responder interacciones públicas y privadas que surjan en las cuentas y redes sociales que desee el cliente y que estén conectadas al *Post Center*.
- Trabajar colaborativamente para responder interacciones entre Community Managers o cualquier otro actor que desee el cliente.
- Agregar datos adicionales a los perfiles de usuarios sociales con los que se interactúen, e integrarlos con los sistemas que posea la empresa sobre sus clientes.
- Agregar datos adicionales a las interacciones abordadas.
- Filtrar interacciones por diversos criterios (autor, fecha de publicación, red social, cuenta social, datos adicionales anexados, entre otros).
- Identificar el nivel de influencia de usuarios en la red social.
- Auto asignar a Community Managers, o a quien sea que la empresa desee, las interacciones que surjan.

- Hacer seguimiento de casos por cada usuario social.
- Publicar nuevos mensajes y avisos públicos y privados.
- Programar cronológicamente la publicación de respuestas, nuevos mensajes y avisos automáticos.

Post Analytics

Descripción:

Herramienta que mostrará en un panel y mediante gráficos, tablas y valores, diversos indicadores y mediciones sobre los datos de interacciones que se hayan almacenado a través del Post Extractor o que hayan sido intervenidas desde el Post Management.

Características y Funcionalidades:

- Indicadores relativos a las cuentas de redes sociales (evolución de seguidos y seguidores, cantidad de mensajes publicados, horarios de mayor cantidad de interacciones, sentimiento de los mensajes, niveles y evolución histórica de engagement, entre otros).
- Indicadores relativos al negocio del cliente (productos y servicios mejor evaluados, con mayor cantidad de problemas, más consultados, sugerencias e ideas, casos, entre otros).
- Información en tiempo real.
- Rendimiento de Community Managers o cualquier otro actor de la empresa que haga uso del Post Management (cantidad de mensajes generados, tiempos de respuesta, entre otros).
- Posibilidad de descargar toda la información de las métricas en planillas de cálculo para su revisión y análisis.
- Análisis cuantitativo y cualitativo de la competencia.
- Ubicación geográfica de clientes a partir de las publicaciones que realicen en redes sociales.

Post Answers Bank

Descripción:

Herramienta que tendrá como fin aportar a los Community Managers una base de conocimientos y de respuestas tipo, a las consultas e interacciones que manifiesten los clientes de la empresa desde las redes sociales.

Características y Funcionalidades:

- Base de datos con artículos e informaciones que faciliten a los Community Managers responder rápidamente consultas que surjan desde las redes sociales.
- Dinámico y flexible, de confección, corrección y complementación colaborativa por parte de diversos actores que desee la empresa.
- Retroalimentado con las respuestas que los Community Managers finalmente hayan realizado a los clientes.
- Organizado por categorías, con mecanismos de búsqueda y filtrado de respuestas.
- Integrado con el Post Management.

ANEXO 4: Evaluación Económica

Tabla 19: Gastos Operacionales Operacional: Sueldos, Honorarios y Comisiones por Venta. Periodo 2015 – 2024

	CEO, Jefe, Diseñador	Secretaria	Desarrollador	Vendedor	Comisión Nuevos Clientes	Comisión Cartera	Total Sueldos
2015	\$47.280.000	\$0	\$26.520.000	\$7.200.000	\$3.000.000	\$5.725.000	\$89.725.000
2016	\$49.644.000	\$0	\$39.312.000	\$7.560.000	\$2.400.000	\$9.480.000	\$108.396.000
2017	\$52.126.200	\$9.261.000	\$60.196.500	\$15.876.000	\$3.000.000	\$13.285.000	\$153.744.700
2018	\$54.732.510	\$9.724.050	\$84.877.065	\$16.669.800	\$4.500.000	\$19.245.000	\$189.748.425
2019	\$57.469.136	\$10.210.253	\$125.148.524	\$17.503.290	\$5.700.000	\$26.995.000	\$243.026.202
2020	\$60.342.592	\$10.720.765	\$171.225.934	\$18.378.455	\$6.900.000	\$35.865.000	\$303.432.746
2021	\$63.359.722	\$11.256.803	\$236.232.060	\$19.297.377	\$9.600.000	\$48.840.000	\$388.585.962
2022	\$66.527.708	\$11.819.644	\$322.676.269	\$20.262.246	\$11.100.000	\$63.550.000	\$495.935.867
2023	\$69.854.093	\$12.410.626	\$433.308.133	\$21.275.358	\$12.000.000	\$80.440.000	\$629.288.210
2024	\$73.346.798	\$13.031.157	\$549.356.348	\$22.339.126	\$12.000.000	\$97.240.000	\$767.313.429

Tabla 20: Gastos Operacionales: Servidor, Servicios Básicos, Telefonía e Internet y Otros Gastos de Oficina. Periodo 2015 – 2024

	Servidor	Servicios Básicos	Telefonía e Internet	Gastos Oficina
2015	\$ 13.500.000	\$669.500	\$2.600.000	\$325.000
2016	\$ 24.800.000	\$741.600	\$2.880.000	\$360.000
2017	\$ 35.100.000	\$1.102.100	\$4.280.000	\$535.000
2018	\$ 50.700.000	\$1.225.700	\$4.760.000	\$595.000
2019	\$ 71.700.000	\$1.421.400	\$5.520.000	\$690.000
2020	\$ 95.900.000	\$1.627.400	\$6.320.000	\$790.000
2021	\$ 130.400.000	\$1.905.500	\$7.400.000	\$925.000
2022	\$ 171.000.000	\$2.225.700	\$8.760.000	\$1.095.000
2023	\$ 281.400.000	\$2.678.000	\$10.400.000	\$1.300.000
2024	\$ 266.400.000	\$ 3.079.700	\$11.960.000	\$1.495.000

Tabla 21: Gastos de Capital. Periodo 2015 – 2024

	Arriendo	Inversión Muebles	Inversión Equipos
2015	\$ 6.000.000	\$4.800.000	\$4.200.000
2016	\$ 6.000.000	\$0	\$0
2017	\$ 12.000.000	\$2.400.000	\$2.100.000
2018	\$ 12.000.000	\$800.000	\$700.000
2019	\$ 12.000.000	\$1.600.000	\$1.400.000
2020	\$ 17.000.000	\$1.600.000	\$1.400.000
2021	\$ 18.000.000	\$2.400.000	\$2.100.000
2022	\$ 20.500.000	\$2.400.000	\$2.100.000
2023	\$ 24.000.000	\$2.400.000	\$2.100.000
2024	\$ 28.000.000	\$2.400.000	\$2.100.000