

ESCUELA DE POSTGRADO SAN FRANCISCO XAVIER SFX



SFX

ESCUELA DE POSTGRADO
ESCUELA DE NEGOCIOS

TESIS

“CONSULTORA DE MARKETING DIGITAL”.

AUTOR:

Tesis presentada por la Bachiller:
MARTINEZ GAMERO, MARÍA INÉS

Para optar por el Grado Académico de:
Maestro en ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS INNOVADORAS Y
EMPRENDEDORAS - MBA

**AREQUIPA – PERÚ
2018**



*“Un pájaro en el árbol nunca tiene miedo de que la rama se rompa,
porque su confianza no está en la rama, sino en sus propias alas”.*

(Anónimo)

Índice de Temas

Resumen

Astract

Capítulo I: Naturaleza del proyecto

1.1. Nombre del proyecto	1
1.2. Naturaleza	1
1.3. Justificación... ..	2
1.4. FODA de la empresa	2
1.5. Objetivo general... ..	4
1.6. Objetivos específicos... ..	4

Capítulo II: Análisis de la demanda y oferta

2.1. Definición del servicio	5
2.2. Servicios que brinda la consultora	5
2.3. Necesidades que satisface el servicio.	7
2.4. Tipo de investigación	8
2.5. Población y tamaño de muestra	8
2.6. Método, técnica y instrumento.....	10
2.7 Análisis e interpretación de datos cualitativos.....	11
2.8. Identificación de los competidores.....	14
2.9. Valor agregado del servicio	17
2.10. Decisiones sobre el precio... ..	22
2.11. Plan de marketing... ..	25

Capítulo III: Proceso y tecnología

3.1. Flujoograma...	36
3.2. Suministros, materia prima o insumos	38
3.3. Recurso humano.....	40
3.4. Servicios.....	41
Capítulo IV: La organización	
4.1. Funciones y responsabilidades... ..	46
4.2. Organigrama	52
4.3. Visión y Misión... ..	53
4.4. Diagrama Gantt.....	54
Capítulo V: Inversión Total	
5.1. Inversión en equipos.....	55
5.2. Inversión en muebles y enseres.....	56
5.3. Inversión en oficina.....	56
5.4. Inversión total en activos tangibles... ..	57
5.5. Gastos de constitución de empresa.....	58
5.6. Inversión total en activos intangibles... ..	59
5.7. Capital de trabajo	59
5.8. Inversión inicial.....	60
Capítulo VI: Presupuestos	
6.1. Presupuesto de venta de servicios	61
6.2. Presupuesto de gastos operativos... ..	62
6.3. Presupuesto de gastos de personal no administrativo	63
6.4. Presupuesto de gasto de personal administrativo... ..	63
6.5. Presupuesto de gasto de personal de ventas.....	64

6.6	Financiamiento de primer mes	64
6.7	Requerimiento de capital	65
Capítulo VII: Evaluación económica		
7.1.	Crédito	66
7.2.	Depreciación... ..	68
7.3.	Ventas mensuales año 1 - año 5	69
7.4.	Proyección de ventas y utilidad bruta (60 meses)	74
7.5.	Flujo de caja y estado de ganancias y pérdidas año 1 – año 5	75
7.6.	Resumen de Flujo de caja	85
7.7.	Resumen de ganancias y pérdidas	86
7.8.	Índices financieros.....	87
CONCLUSIONES... ..		90
RECOMENDACIONES		92
BIBLIOGRAFÍA		93
ANEXOS		95
Anexo 1...	96
Anexo 2...	99
Anexo 3...	104

Índice de Tablas

Tabla Nro. 1: Identificación de los competidores directos.....	14
Tabla Nro. 2: Identificación de los competidores indirectos.....	16
Tabla Nro. 3: Equipo tecnológico.....	38
Tabla Nro. 4: Membresías.....	38
Tabla Nro. 5: Muebles y enseres.....	39
Tabla Nro. 6: Gastos operativos.....	39
Tabla Nro. 7: Equipo de trabajo.....	40
Tabla Nro. 8: Funciones y Responsabilidades.....	46
Tabla Nro. 9: Inversión en equipos.....	55
Tabla Nro. 10: Inversión en muebles y enseres.....	56
Tabla Nro. 11: Inversión en oficina.....	56
Tabla Nro. 12: Inversión total en activos tangibles.....	57
Tabla Nro. 13: Inversión en constitución de la empresa.....	58
Tabla Nro. 14: Inversión total de activos intangibles.....	59
Tabla Nro. 15: Capital de trabajo.....	59
Tabla Nro. 16: Inversión total.....	60
Tabla Nro. 17: Presupuesto de venta de servicios.....	61
Tabla Nro. 18: Presupuesto de gastos operativos.....	62
Tabla Nro. 19: Presupuesto de personal no administrativo.....	63
Tabla Nro. 20: Presupuesto de personal administrativo.....	63
Tabla Nro. 21: Presupuesto de personal de ventas.....	64

Tabla Nro. 22: Financiamiento del primer mes	64
Tabla Nro. 23: Requerimiento de capital	65
Tabla Nro. 24 Cálculo de crédito.....	66
Tabla Nro. 25 Depreciaciones.....	68
Tabla Nro. 26: Ventas mensuales año 1... ..	69
Tabla Nro. 27: Ventas mensuales año 2... ..	70
Tabla Nro. 28: Ventas mensuales año 3... ..	71
Tabla Nro. 29: Ventas mensuales año 4... ..	72
Tabla Nro. 30: Ventas mensuales año 5... ..	73
Tabla Nro. 31: Proyección de ventas y utilidad bruta (60 meses)	74
Tabla Nro. 32: Flujo de caja año 1.....	75
Tabla Nro. 33: Estado de ganancias y pérdidas año 1.....	76
Tabla Nro. 34: Flujo de caja año 2.....	77
Tabla Nro. 35: Estado de ganancias y pérdidas año 2.....	78
Tabla Nro. 36: Flujo de caja año 3.....	79
Tabla Nro. 37: Estado de ganancias y pérdidas año 3.....	80
Tabla Nro. 38: Flujo de caja año 4.....	81
Tabla Nro. 39: Estado de ganancias y pérdidas año 4.....	82
Tabla Nro. 40: Flujo de caja año 5.....	83
Tabla Nro. 41: Estado de ganancias y pérdidas año 5.....	84
Tabla Nro. 42: Resumen Flujo de caja año 1 – año 5	85
Tabla Nro. 43: Resumen Estado de ganancias y pérdidas año 1 – año 5.....	86
Tabla Nro. 44: Índices financieros.....	87

Índice de Gráficos

Gráfico Nro. 1: El lienzo de la propuesta de valor.....	19
Gráfico Nro. 2: Características de un servicio... ..	27
Gráfico Nro. 3: Ciclo de vida del servicio.....	28
Gráfico Nro. 4: Flujograma	36
Gráfico Nro. 5: Organigrama.....	52
Gráfico Nro. 6: Diagrama de Gantt.....	54

Resumen

El presente Plan de Negocios propone la puesta en marcha de una consultora que brinda el servicio de asesoría en marketing digital; dirigida específicamente a emprendedores, Mypes y Pymes, un nicho no atendido, para contribuir con su desarrollo, crecimiento y posicionamiento en el mercado arequipeño. La investigación estuvo orientada a recabar información a través de una entrevista a profundidad a 25 personas sobre el uso de herramientas digitales entre los emprendedores arequipeños, así como la contratación de especialistas en marketing digital y la inversión en medios digitales con el objetivo de posicionar sus negocios.

De los datos generales del estudio, se encontró que el 100% de emprendedores, Mypes y Pymes consideran importante utilizar herramientas digitales para la difusión de sus negocios; sin embargo sólo el 60% las utiliza de forma activa y el 40% señala que no. Asimismo el 40% de los emprendimientos no tiene un profesional dedicado a la gestión de herramientas digitales, un 52% cuenta con un especialista en su equipo y el 8% restante indica que contrató los servicios profesionales para la gestión de herramientas pero no cumplieron las expectativas y decidieron suspender el servicio. Referente a la inversión en marketing digital; el 32% asegura invertir en marketing digital, el 52% aún no ha realizado ninguna inversión hasta el momento, pero están dispuestos a hacerlo; sin embargo, el 16% restante ha determinado que no lo hará debido a la naturaleza de su negocio, ya que se dedican a asesorar de manera personalizada y sus clientes son referidos.

Finalmente el 100% de entrevistados aseguran que en el mercado arequipeño no existe una variedad de propuestas que ofrezcan el servicio de asesoría en marketing digital y esto genera desconfianza al contratar los servicios; pero indican que si se les ofreciera un acompañamiento constante durante todo el proceso de asesoría en estrategias digitales y sobre todo capacitación para entender dónde, por qué, y cómo invertir en marketing digital, lo considerarían un plus y una característica diferencial para contratar los servicios.

Abstract

This Business Plan proposes the start-up of a consultancy that provides the advisory service in digital marketing; Aimed at entrepreneurs, SMEs and SMEs, a niche not served, to contribute to their development, growth and positioning in the Arequipa market. The research was aimed at gathering information through an in-depth interview with 25 people about the use of digital tools among Arequipa entrepreneurs, as well as hiring digital marketing specialists and investing in digital media in order to position their businesses. .

From the general data of the study, it has been found that 100% of entrepreneurs, SMEs and SMEs are considered important digital tools for the diffusion of their businesses; However, 60% of uses actively and 40% say no. Likewise, 40% of the enterprises do not have a professional dedicated to the management of digital tools, 52% have a specialist in their team and the remaining 8% indicate that professional services are contracted for the management of tools but they did not comply expectations and they decided to suspend the service. About investment in digital marketing; 32% ensure investment in digital marketing, 52% have not yet made any investment so far but are willing to do so; However, the remaining 16% has realized what is not due to the nature of their business, is dedicated to a personalized advice.

Finally, 100% of the interviewees assure that in the market there is not a variety of proposals that offer the advisory service in digital marketing and this generates distrust when contracting the services; However, if you have to offer a constant accompaniment throughout the process of advising on digital strategies and especially the training to

understand the meaning, why, and how to invest in digital marketing, which refers to more and a differential characteristic to contract the services.

Capítulo I

1. Naturaleza del Proyecto

1.1. Nombre del Proyecto. El presente plan de negocios propone la implementación de una consultora de marketing digital dirigida a pequeñas y medianas empresas, así como a emprendedores que desean formalizar su negocio y oferta. El objetivo del proyecto es demostrar la necesidad del servicio en el mercado así como su viabilidad; la consultora estaría ubicada en la ciudad de Arequipa e iniciaría actividades en el presente año 2018.

1.2. Naturaleza. El modelo societario es una *SAC*¹, conformada por una persona jurídica de derecho privado de naturaleza comercial y mercantil, con dos accionistas. El equipo de trabajo está conformado por especialistas en el rubro de marketing y comunicaciones, diseño gráfico, web y gestión de redes sociales; los mismos que tienen experiencia desarrollando estas actividades.

Los equipos tecnológicos a utilizar son los adecuados para un óptimo desarrollo de las funciones a cargo (programación y diseño web, monitoreo de redes sociales, emailmarketing, etc.)

La oficina de la consultora está ubicada en Yanahuara.

¹ Sociedad Anónima Cerrada, su número de socios va de dos a veinte. Dado que sus acciones no están disponibles para el público en general (pues no están inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores), los únicos que pueden adquirirlas son los socios.

1.3. Justificación. Actualmente vivimos en un mundo hiperconectado, donde el consumidor es cada vez más exigente. Las nuevas generaciones nacieron en el mundo digital, y sus comunicaciones son más escritas que orales.

En los últimos años, los peruanos han incrementado su interacción con la tecnología así como el consumo de medios de comunicación, hoy en día existen cientos de canales de televisión, revistas, estaciones de radio, sumado a los millones de sitios web y varias plataformas digitales donde se ofertan diversos productos y servicios al alcance de todos.

Con todo este crecimiento del uso de la tecnología y la gestión de herramientas digitales, nos ha permitido identificar que en Arequipa actualmente hay una demanda insatisfecha con respecto al asesoramiento de estrategias de marketing digital dirigido específicamente a emprendedores, pequeñas y medianas empresas para lograr un posicionamiento de marca y mejorar su competitividad en un mercado de constante crecimiento, es por este motivo que la propuesta de implementar una consultora de marketing digital con una potente propuesta de valor resulta viable.

1.4. FODA de la empresa. El siguiente análisis FODA nos ayudará a tener un mejor enfoque empresarial, detectando el nicho de mercado al cual nos dirigimos, para así tener mayores oportunidades y crear estrategias para una competencia eficaz.

- **Fortalezas.**

- Potente propuesta de valor a través de la creatividad e innovación en las estrategias digitales y el acompañamiento al cliente de principio a fin de la asesoría.
- Capacitación a los clientes en estrategias y herramientas digitales.

- Equipo de trabajo profesional y especializado responsables de brindar el servicio.
- Servicios adaptados a las necesidades del cliente.

- ***Debilidades.***
 - Consultora nueva en el mercado vs. las existentes agencias.

- ***Oportunidades.***
 - Constante crecimiento de la industria en Arequipa.
 - Incremento del uso de tecnología y de recursos digitales.
 - Escasez de consultoras de marketing digital en el mercado.
 - El costo de la publicidad digital (online) es menor a la publicidad tradicional (offline).

- ***Amenazas.***
 - Las empresas en Arequipa no se encuentran familiarizadas con el marketing digital por falta de asesoramiento, información y/o desconocimiento de las oportunidades que genera.
 - Servicios sustitutos en la misma ciudad, así como el ingreso de competidores de Lima.

1.5. Objetivo General.

Elaborar un plan de negocios para la puesta en marcha de una consultora de marketing digital en la ciudad de Arequipa.

1.6. Objetivos Específicos.

- Medir el nivel de conocimiento y aprovechamiento de herramientas de marketing digital utilizadas por emprendedores, Mypes y Pymes en Arequipa.
- Construir una potente propuesta de valor acorde a las necesidades del mercado, identificando el público objetivo, así como las principales estrategias que nos permitan competir.
- Determinar el monto de inversión y la proyección de ganancias y pérdidas a cinco años para la puesta en marcha de la consultora.

Capítulo II

2. Análisis de la demanda y oferta

2.1. Definición del Servicio. Consultora de marketing digital dirigida a pequeñas y medianas empresas, así como a emprendedores que desean formalizar su negocio y oferta.

La consultora propone un enfoque estratégico y de planeación que se refleja en los resultados del negocio y el crecimiento empresarial, a diferencia de una agencia de publicidad o marketing que se dedica a brindar servicios puntuales para campañas publicitarias.

2.2. Servicios que brinda la consultora.

- **Consultoría:** Estrategia a tres niveles.
 - *Beginnig*²: Servicio exclusivo para los emprendedores que inician su negocio o se encuentran en el proceso de formalización y deciden iniciar la estrategia digital desde cero.
 - *Plus*³: Servicio para mypes y pymes que ya llevan un tiempo en el *mercado offline*⁴ y han decidido apostar por el *mercado online*⁵ para lograr un mayor alcance e incrementar sus ventas, es por eso que necesitan sumar a sus objetivos una estrategia de marketing digital.

² Comienzo, Inicio.

³ Más.

⁴ Temporal, físico, público limitado.

⁵ Atemporal, virtual, público ilimitado.

- *Results*⁶: Servicio para emprendedores, mypes y pymes que a pesar de estar en el mercado online no han logrado los resultados esperados y necesitan reenfocar la estrategia de marketing digital para obtener un retorno de su inversión.

El servicio de Consultoría incluye una capacitación al cliente sobre conocimientos básicos del ámbito digital, ya que para nosotros es importante que el cliente se involucre y entienda como se desenvuelve su negocio en el mundo digital.

- ***Branding / Identidad de marca:***

La marca es más que un logotipo y no se desarrolla en un día, es por eso que creamos una historia con el ADN de la empresa, el equipo de trabajo, la credibilidad, las características diferenciales; debemos transmitir emociones y sensaciones para dar a conocer la empresa, el servicio o producto; es lo más importante en un mundo tan dominado por la tecnología.

- ***Desarrollo y Diseño web:***

Desarrollamos y diseñamos páginas web a la medida de la empresa, logrando un equilibrio entre lo funcional y lo creativo. La página web tiene el enfoque del negocio, alineado a los objetivos de posicionamiento y comerciales. Este es el primer paso para que posteriormente se estudie el tráfico dirigido a la web y así poder valorar el comportamiento de la audiencia y conocer sus preferencias, actitudes y acciones.

⁶Resultados

- ***Social Media:***

Entendemos las necesidades concretas del cliente y utilizamos distintas redes sociales según el modelo de negocio. Planificamos y producimos el contenido digital dirigido al target. Publicamos el contenido y monitorizamos la actividad generada en cada red social, finalmente medimos los resultados obtenidos; es primordial adaptarnos constantemente para cumplir los objetivos marcados.

El servicio de Social Media incluye una capacitación al cliente sobre conocimientos básicos del ámbito digital, ya que para nosotros es importante que el cliente se involucre y entienda como se desenvuelve su negocio en el mundo digital.

- ***Content Marketing / Marketing de Contenidos:***

El objetivo principal es atraer la atención de los consumidores mediante la creación de contenido de interés vinculado de forma indirecta a nuestra oferta comercial. Este es el punto de inicio para que el público ponga los ojos en la marca.

En un mundo online cada vez más competitivo, generar contenido de calidad que invite a la lectura y permita la interacción, se convierte en algo necesario para conseguir un óptimo posicionamiento online.

2.3. Necesidades que satisface el Servicio. La mayoría de empresas contratan servicios de consultoría porque no tienen la capacidad, tiempo o recursos para ejecutar el trabajo por sus propios medios; consideran que las consultoras son compañías especialistas que diagnosticarán y brindarán la solución ante sus problemas u objetivos empresariales. La consultora en marketing digital que

proponemos, a través de los diferentes servicios que ofrece puede cubrir las siguientes necesidades en una empresa:

- Asesoría en expansión o crecimiento de la empresa.
- Mejorar la rentabilidad a través de las ventas.
- Lograr un posicionamiento de marca.
- Mejora de la visualización de productos/servicios.
- Mejora de competitividad.⁷
- Evaluar el retorno de la inversión en publicidad.

2.4. Tipo de investigación.

- Nivel de Investigación: Descriptiva
- Tipo de investigación: De campo

2.5. Población y Tamaño de muestra. En el Perú al 30 de junio de 2018, el número de empresas activas registradas en el Directorio Central de Empresas y Establecimientos, ascendió a 2 millones 379 mil 445 unidades, cifra mayor en 7,4% respecto al similar periodo del año anterior. Asimismo, se crearon 63 mil 748 empresas. La tasa de nacimientos de empresas que relaciona las unidades económicas creadas en el II Trimestre del 2018 con el stock empresarial al final del periodo

⁷ - La productividad, la calidad, el servicio y el coste (calidad/precio).
- I+D+i.
- La formación, la capacitación y la organización de su Capital Humano.
- La capacidad de invertir en nuevas tecnologías, equipos, procesos productivos y el grado de automatización.

representó el 2,7% del total, mientras que la tasa de mortalidad empresarial fue de 1,2% en el mismo período (Demografía Empresarial en el Perú, II Trimestre 2018, Informe Técnico Nro. 03 Agosto 2018, INEI)

En Arequipa más del 90% de negocios son micro y pequeña empresa (MYPE) y en el Índice de Competitividad del Instituto Peruano de Economía (IPE), Arequipa es la segunda región más competitiva del país. Se toma en cuenta que tiene al 70.7 % de la Población Económicamente Activa (PEA) adecuadamente empleada según reporte del Banco Central de Reserva del Perú.

Tras este análisis, seleccionamos 25 emprendedores de diferentes sectores industriales ubicados en Arequipa, para aplicarles una entrevista a profundidad y así medir el nivel de conocimiento en cuanto al aprovechamiento de estrategias de marketing digital, y si están dispuestos a realizar inversiones en publicidad digital para mejorar su posicionamiento e incrementar sus ventas.

Según Crouch M, McKenzie en *“The logic of small samples in interview-based qualitative research”*. Social Science Information, 2006; en esta modalidad de aproximación puede trabajarse con números relativamente pequeños de unidades de observación, incluso en ocasiones con un único caso (aunque también puede involucrar a un número elevado de participantes: los integrantes de cierta etnia, los pobladores de determinada localidad, los trabajadores de la salud de una institución, etc.). El interés fundamental aquí no es la medición, sino la comprensión de los fenómenos y los procesos sociales en toda su complejidad. Muchas de las preguntas que se plantean giran en torno al significado que éstos tienen para los sujetos que los

protagonizan. Por eso, es de primordial importancia el lugar que los participantes ocupan dentro del contexto social, cultural e histórico del que forman parte.

2.6. Método, técnica e instrumento.

- **Método:** Cualitativo.
- **Técnica:** Entrevistas a profundidad, considerando los aspectos importantes:
 - Observar
 - Escuchar
 - Sentir al entrevistado
 - Empatía
 - Imparcial
 - No juzgar
- **Instrumento:** Se realizará un guión temático (Anexo 1), que consiste en un conjunto de preguntas abiertas, cuidadosamente formuladas y ordenadas anticipadamente, este tipo de entrevista permite la posibilidad de reunir sistemáticamente datos detallados y facilita la posibilidad de comparación entre todos los entrevistados.

2.7 Análisis e interpretación de datos cualitativos

Sobre el Conocimiento

Se obtuvo información de un total de 25 emprendedores entrevistados de diferentes rubros y actividad comercial (Anexo 2); se encontró que el 100% tiene conocimiento sobre el incremento actual del uso de herramientas digitales para la difusión de marcas así como la venta de productos y servicios.

Sobre el uso de herramientas digitales

El 60% de los entrevistados indicó que utiliza de forma activa herramientas digitales (Página web, Facebook, Instagram, LinkedIn) para la promoción de sus productos y servicios. El otro 40% señaló que no utiliza herramientas digitales (el 24% debido a la naturaleza del servicio que presta, porque refieren que su público objetivo no es un mercado masivo y en su mayoría son referidos; y el 16% restante señala que no las utiliza porque aún no han definido una estrategia digital para su negocio).

Sobre los profesionales a cargo del marketing digital

El 40% del total de los emprendimientos no tiene un área de marketing, asesor o profesional dedicado a la gestión de herramientas digitales y el otro 52% indica que tiene una persona designada para realizar esta función (dentro de ellos el 20% asegura que son personas especializadas, como practicantes, diseñadores gráficos, community

manager y fotógrafos encargados de gestionar las redes sociales y brindar soporte de marketing, el otro 24% señala que son ellos mismos quienes se dedican a gestionar las herramientas digitales de forma empírica, compartiendo fotografías de sus productos, servicios y de las actividades que realizan para generar mayor interacción con sus seguidores), sin embargo el 8% del total indica que tuvieron profesionales a cargo para la gestión de herramientas, pero no lograron el impacto esperado por lo que decidieron suspender el servicio.

Sobre las inversiones en marketing digital

El 32% del total de entrevistados aseguran invertir en marketing digital a través de las diferentes plataformas y redes sociales, estas inversiones suelen ser mensuales para conseguir más seguidores, clientes, ventas y por temporadas cuando necesitan promocionar campañas específicas. El 52% indica que aún no han realizado ninguna inversión hasta el momento pero están dispuestos a designar un presupuesto que se ajuste a sus posibilidades ya sea para introducir su marca al mercado, generar mayor visibilidad, conseguir clientes y ventas. Sin embargo el 16% restante han determinado que aún no están dispuestos a invertir debido a la naturaleza de su negocio, ya que se dedican a asesorar de manera personalizada y sus clientes son referidos.

Sobre la propuesta de una nueva consultora en marketing digital

El 100% de los entrevistados aseguraron que no existe en el mercado arequipeño una variedad de propuestas que ofrezcan el servicio de asesoría en marketing digital, por

lo que sienten una desventaja frente a la competencia. Asimismo los emprendedores indicaron que al encontrarse en plena fase de crecimiento el dinero que designan para invertir en herramientas digitales tiene que ajustarse a su presupuesto y no podrían costear una asesoría de consultoras que se encuentran en la ciudad de Lima.

El 100% de los entrevistados aseguran que si en el mercado arequipeño existiera una propuesta que además de brindar servicios de marketing digital ofrece realmente asesoría en temas digitales, acompañamiento constante al cliente durante todo el proceso de elaboración y ejecución de la estrategia digital y sobre todo brinde capacitaciones para entender dónde y por qué se invierte su dinero, cómo es que se logra obtener un retorno de su inversión, etc; lo considerarían un plus y una característica diferencial al momento de decidir contratar los servicios.

De igual forma nuestra propuesta sobre los tres niveles de estrategia digital (*begining, plus y results*) tuvo gran aceptación, ya que los entrevistados aseguran que no encuentran opciones en el mercado que se adapten a sus requerimientos a nivel estratégico y económico.

El total de los entrevistados confirmaron que al inicio de sus actividades no asignaron la debida importancia a la estrategia de marketing y al día de hoy con el crecimiento de sus negocios se han dado cuenta que necesitan incidir en el marketing digital para continuar con el posicionamiento de su marca en el mercado y de esta forma incrementar clientes y ventas.

2.8. Identificación de los competidores. Se ha identificado como principales competidores directos, a agencias que brindan asesoría en marketing digital y que intentan satisfacer la misma necesidad en nuestro target.

Y como competidores indirectos a las agencias de publicidad y comunicaciones que brindan servicios de branding y gestión de redes sociales bajo ninguna estrategia.

Tabla 01

Identificación de Competidores Directos

<u>Empresa</u>	<u>Actividad</u>	<u>Servicios</u>
Somoslead.com	Agencia de marketing digital integrado. Ofrecen soluciones eficaces y rentables a clientes para que crezcan y alcancen objetivos. Se basan en la investigación, planeamiento estratégico para alcanzar los objetivos de clientes.	- Consultoría y asesoría - Investigación y planificación - Marketing y diseño web - Branding y diseño gráfico - Social media management
Gruposiscon.com	Agencia de marketing digital. Su objetivo es brindar y proveer una gama de soluciones y servicios que nace en base a la creciente demanda y desarrollo del cambiante mundo	- Ideas creativas - Posicionamiento web - Soporte 24/7

empresarial y tecnológico.

Experiencia en la pequeña, mediana empresa, industria y comercio.

Evanzu.com	Equipo creativo y comprometido a generar impacto positivo a través de resultados. Crea las ideas más innovadoras que conectan la marca con el público objetivo.	<ul style="list-style-type: none">- Marketing digital- Diseño grafico- Desarrollo de software y aplicaciones móviles- Producción audiovisual- Estrategia y consultoría- Activaciones y BTL
Profesionales	Especialistas como los Social Media Manager, Community Manager, que brindan servicios.	

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla los posibles competidores directos en el mercado

Tabla 02

Identificación de Competidores Indirectos

<u>Empresa</u>	<u>Actividad</u>	<u>Servicios</u>
Provincia.pe	Estudio creativo. Exploran la riqueza regional y la transforman para llevarla a un nivel global y actual. Experiencia en materializar propuestas porque trabajan en sociedad con La Trastienda, taller de producción publicitaria y arquitectura comercial.	<ul style="list-style-type: none"> - Arquitectura comercial - Comerciales - Curaduría - Consultoría - Desarrollo de concepto - Desarrollo de contenido - Dirección de arte - Diseño del entorno - Diseño de eventos - Diseño de exhibiciones - Identidad de marca - Publicidad
Gomademascar.pe	Agencia de Comunicaciones brinda soluciones a empresas e instituciones para el mejoramiento de su imagen y obtención de nuevos clientes o usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Gestión de redes sociales - SEO, SEM y analítica web - Diseño web - Creación de apps - Comunicación

corporativa

- Relaciones públicas
- Branding
- Diseño
- Merchandising

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla los posibles competidores indirectos en el mercado

2.9. Valor agregado del Servicio. Osterwalder (2014), en su libro “*Value Proposition Desing*” propone diseñar el perfil del cliente y el mapa de valor, como una manera más estructurada y detallada de describir el segmento de clientes específico del modelo de negocio y las características de una propuesta de valor para el mismo modelo de negocio.

Dentro de las características para segmentar el **perfil de cliente** se encuentran:

2.9.1. Trabajos del cliente. Describen todas las actividades que los clientes intentan resolver, problemas que intentan solucionar o las necesidades que intentan satisfacer.

Dentro de ellos se encuentran: los trabajos funcionales, los sociales, los personales/emocionales y los de apoyo.

2.9.2. Frustraciones del cliente. Aquí se detallan lo que les molesta a los clientes antes, durante y después de intentar resolver un trabajo o simplemente lo que impide resolverlos como los obstáculos, los riesgos, los resultados no deseados.

2.9.3. Alegrías del cliente. Las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren los clientes. Dentro de ellas se identifican: las alegrías necesarias, las esperadas, las deseadas y las inesperadas.

Dentro de las consideraciones para crear el **mapa de valor** se encuentran:

2.9.4. Productos y Servicios. Se considera un listado de todo lo que ofrece la consultora, es fundamental reconocer que los productos y servicios no crean valor por sí solos, sólo en relación con un segmento de clientes específico y sus trabajos, frustraciones y alegrías. Es esencial admitir que para los clientes no todos los productos y servicios tienen la misma relevancia, algunos son esenciales para la propuesta de valor y otros son simplemente agradables.

2.9.5. Aliviadores de frustraciones. Describen de manera exacta como los productos y servicios alivian frustraciones específicas a los clientes, como se pretende eliminar o reducir algunas cosas que molestan a los clientes antes, durante o después de resolver un trabajo. Las buenas propuestas de valor se centran en las frustraciones que importan a los clientes.

2.9.6. Creadores de alegrías. Se explica cómo se pretende producir resultados y beneficios que el cliente espera, entre ellos se incluyen la utilidad funcional, las

alegrías sociales, las emociones positivas y el ahorro de costes. Se recomienda centrarse en los relevantes para los clientes y en el punto en que los productos y servicios pueden marcar la diferencia.

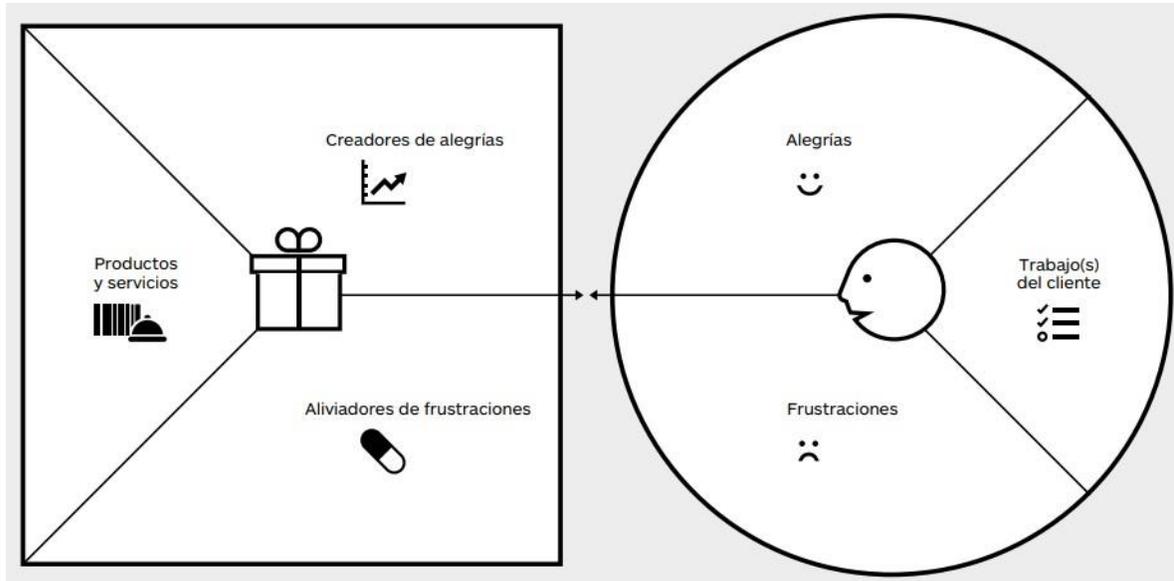


Gráfico Nro. 1: El lienzo de la propuesta de valor

Fuente: Copyright Business Model Foundry AG. Oterwalder, A., Recuperado de: https://static0planetadelibroscom.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/30/29708_1_El_lienzo_de_la_propuesta_de_valor.pdf

A través de este esquema definimos las características que nos permitirán segmentar a nuestro cliente.

- **Trabajos del cliente.**

- Realizar acciones para lograr tener éxito en su negocio.
- Convencer a sus clientes sobre la calidad de su producto/servicio.
- Evaluar constantemente a la competencia.

- Capacitarse para tener mayor conocimiento sobre el manejo del negocio.
- Reducir riesgos.
- Tener un buen equipo de trabajo.
- ***Frustraciones.***
 - Fracasar.
 - Desconocimiento de estrategias de publicidad y marketing digital.
 - Perder clientes y dinero.
 - No tener el rumbo definido del negocio.
- ***Alegrías.***
 - Tener clientes contentos y fidelizados.
 - Incremento de ingresos.
 - Reconocimiento y aceptación.
 - Liderazgo en el equipo de trabajo.
 - Desean un menor riesgo en su negocio.

De igual forma definimos nuestro conjunto de beneficios de la propuesta de valor que se diseña para atraer a los clientes.

- ***Servicios.***
 - Consultoría: Estrategia a tres niveles (Beginnig, Plus y Results)
 - Branding / Identidad de marca
 - Desarrollo y Diseño web

- Social Media
- Content Marketing / Marketing de Contenidos

- *Aliviadores de frustraciones.*
 - Generar ahorro en tiempo, dinero y esfuerzo.
 - Eliminar frustración sobre cómo aplicar correctamente una estrategia de marketing digital.
 - Limitar errores sobre posicionamiento, promoción y crecimiento de marca.

- *Creadores de Alegrías.*
 - Lograr un rendimiento en la actual propuesta de valor.
 - Cumplir objetivos comerciales y empresariales.
 - Mejorar la accesibilidad y usabilidad del producto o servicio.

Después de concentrarnos en los principales trabajos, frustraciones y alegrías del cliente, buscamos el encaje con nuestro mapa de valor, sólo así conseguiremos una propuesta de valor que supere a la competencia de manera significativa.

Es así como logramos nuestro encaje problema-solución:

- Nuestro servicio de consultoría en tres niveles, ayuda a emprendedores que quieren hacer crecer su negocio utilizando una estrategia digital en paralelo a sus objetivos comerciales.

- Nuestro plus de capacitación, ayuda a emprendedores que tienen la necesidad de aprender y entender como las herramientas digitales pueden contribuir en el crecimiento de su negocio para así evitar perder dinero y reducir riesgos.

2.10. Decisiones sobre Precio

2.10.1. Factores para determinar el precio. Para poder determinar el precio se debe tener en consideración los siguientes cinco factores (Kishel, 1996, p. 46 - 49)

- *Salarios:* Depende de la cantidad de personas que necesite para cumplir con el objetivo del proyecto u entregable, en el tiempo establecido. La tarifa debe cubrir el valor de las horas, días o salarios que se paguen a las personas asignadas al proyecto.
- *Gastos generales:* Estos corresponden a todos los costos de operación del negocio, que puede incluir alquileres, servicios públicos o boletos de servicios, líneas telefónicas, seguros, promoción, impresiones, fotocopias, gastos de viajes, entre otros. En muchas de las consultoras, estos costos son desglosados de la siguiente manera:
 - Gastos relacionados con el cliente: en este caso, corresponden a los gastos que son a favor del cliente y se pueden facturar a la cuenta del cliente en adición al precio de los servicios de consultoría.
 - Gastos generales propios: estos son asumidos por la consultora y de alguna manera son absorbidos por la tarifa del servicio.

- *Rentabilidad:* Es ideal que el beneficio económico, es decir, la utilidad, sea suficientemente buena como para cumplir con los objetivos financieros del negocio. Depende del tipo de consultoría que se ofrece, la rentabilidad puede estar entre 10% a 25%. Si los servicios son únicos y tiene una alta demanda, la rentabilidad puede exceder ese rango. Sin embargo, lo más pertinente, es tratar de investigar en su campo cuanto es el promedio y de esta manera tener un estimado.
- *Competencia:* Dependiendo de su estrategia e imagen proyectada frente a la competencia, también dependerá su precio, ya que la más prestigiosa firma de consultoría, no tendrá los precios más bajos del mercado. Para ello, investigue a través de recursos de información, tales como, otras consultoras, asociaciones de consultores, clientes anteriores de consultoras y negocios líderes empresariales en su comunidad.
- *La economía:* una estrategia de precio puede fallar, sin no se considera el estado de la economía actual. De alguna manera, tenga en cuenta el entorno económico a través de los incrementos o disminuciones de las tasas de interés, cambios en las leyes de impuestos, el porcentaje de inflación, tendencias de índice de empleo, gasto de los consumidores, patrones de ahorro y niveles de productividad. Las firmas de consultoría en momentos deberá considerar estos cambios y adaptarse a ellos, es importante ver cómo afecta los cambios económicos en la toma de decisiones de compra de sus clientes.

2.10.2. Tipos de tarifa u honorarios. Dependiendo del tipo de proyecto o trabajo en consultoría, si son requerimientos individuales o si es un paquete de servicios, se puede establecer uno o varios acuerdos de tarifa u honorario (Kishel, 1996, p. 50 - 55).

- *Precio por hora:* Este tipo de acuerdo se realiza principalmente en proyectos que son a corto periodo de tiempo o es algo esporádico. De manera general una forma para determinar la tarifa es:
 - Salario por hora (valor estimado)
 - Gastos generales por hora
 - Utilidad por hora (% utilidad (salario + gastos))

Total de precio por hora S/

- *Precio basado en el proyecto:* Cuando el cliente paga una suma acordada por la ejecución exitosa de un proyecto específico. La cuota que recibe la firma de consultoría se calcula de antemano y se fija en cierta cantidad. Si el proyecto llegara a necesitar más tiempo de lo previsto, la tarifa se debe mantener sin cambios. En caso en que, la firma de consultoría termine antes del tiempo proyectado, de la misma manera, recibirá la cantidad de dinero pactado.
- *Precio por prestación de servicio:* Es una alternativa en donde se negocia con el cliente el pago de una tarifa mensual, por lo tanto, es posible que sean para casos de proyectos o servicios permanentes durante un tiempo prolongado. En contraprestación, el consultor se compromete a cumplir con una cantidad

mínima de horas mensuales de trabajo. Esta alternativa beneficia tanto a la compañía como a la firma de consultoría, ya que la consultora podrá disponer de un flujo de caja estable y la empresa tendrá la seguridad de que cuenta con la disponibilidad de sus servicios en el tiempo contratado. Comparando con la opción de tarifa por base de proyecto, en la tarifa por prestación de servicios, no solo se enfoca en un proyecto específico, sino que puede incluir diferentes asignaciones en un periodo de tiempo determinado.

2.11. Plan de Marketing

Se consideran los siguientes pasos:

1. Análisis de la situación.

Según la investigación del proyecto los clientes buscan un servicio diferenciado que se adapte a sus necesidades, brinde soluciones a sus problemas de posicionamiento de marca y estos resultados que se vean reflejados en ventas.

El mercado actual no ofrece muchas opciones en asesoría de marketing digital, sobre todo una propuesta que brinde un servicio de calidad, de asesoramiento y acompañamiento al cliente a lo largo del proceso creativo, de elaboración de estrategia, entrega de reportes y hasta el servicio de postventa.

Nuestra propuesta pone a disposición un equipo altamente calificado a cargo de la prestación del servicio, así como las distintas plataformas digitales; página web y redes sociales para informar sobre las características y proceso de nuestros servicios.

2. *Objetivos.*

- Posicionar la consultora especializada en marketing digital en el mercado arequipeño.
- Crear paquetes de productos que se adapten a las necesidades y a los diferentes tipos de clientes.
- Lograr una participación del mercado objetivo del 2% por ciento en el primer año de operación.
- Lograr la certificación Google Partner para el manejo de Google Adwords.

3. *Estrategia.*

3.1. *Segmentación del público objetivo:* Identificar a *Buyer Person*⁸, a quien nos dirigimos, conocer sus gustos, necesidades y preferencias.

3.2. *Marketing mix:* Es el conjunto de herramientas que utilizaremos para implantar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos establecidos. El marketing mix consiste en la gestión de 4 componentes del Marketing. Estos componentes son: Producto, Precio, Plaza, Promoción (Jerome McCarthy, 1960) y actualmente podemos agregar tres más Persona, Proceso y Prueba cuando hablamos de marketing digital (Dave Chaffey, PR Smith, 2017).

- **Producto:**

- a) El Servicio

⁸ Arquetipo de cliente ideal de un servicio o producto.

“Los servicios son una forma de producto, que consiste en una actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece por una venta, que básicamente es intangible y no tiene como resultado la posesión de algo. En la actualidad, a medida que los productos y los servicios se comercializan más, muchas empresas están pasando a un nuevo nivel de creación de valor para sus clientes. Para diferenciar sus ofertas, más allá del simple hecho de fabricar productos y prestar servicios, las empresas están creando y entregando experiencias para los clientes con sus marcas o su compañía” (Kotler y Armstrong, 2012, p. 222).

b) Características de un servicio

Las grandes diferencias entre el marketing de bienes y el de servicios suele atribuirse a cuatro características distintivas:

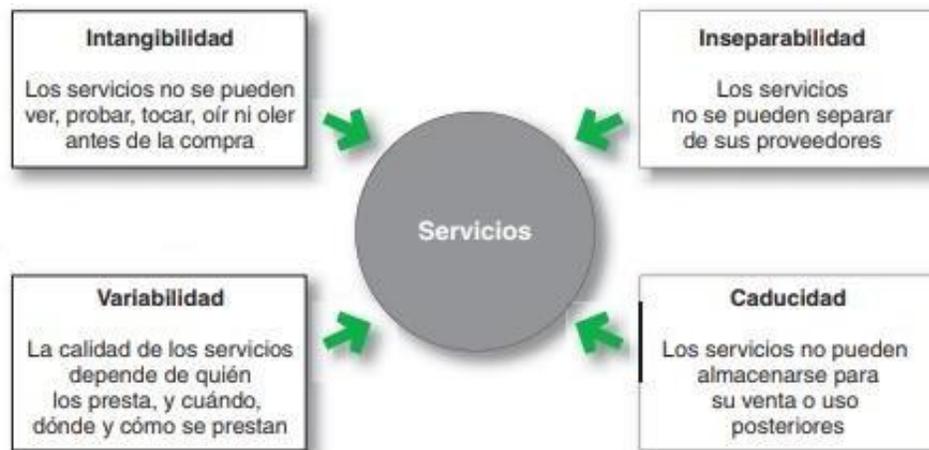


Gráfico Nro. 2: Características de un servicio

Fuente: Marketing de servicios, Philip, K., 2018 p. 208 Recuperado de: https://issuu.com/issuesoto/docs/fundamentos_de_marketing_-_philip_k

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

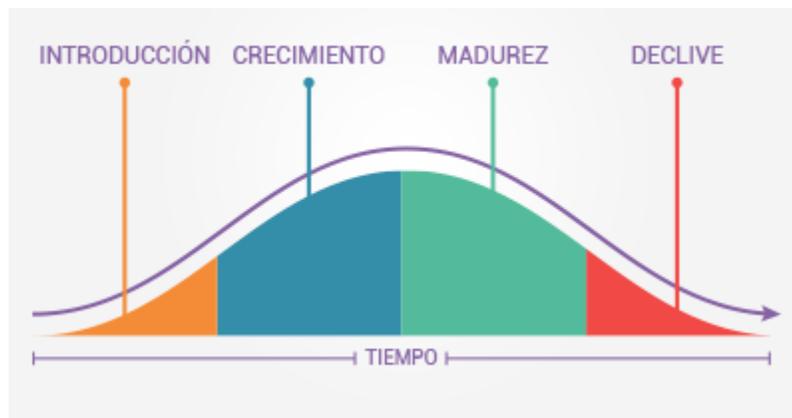


Gráfico Nro. 3: Ciclo de vida del servicio
Fuente: Fundamentos de Marketing, Stanton, Etzel y Walker

Al encontrarnos en una etapa de introducción, la consultora de marketing digital ofrece los siguientes servicios:

- Consultoría: Estrategia a tres niveles; Beginnig, Plus y Results + Capacitación
- Branding / Identidad de marca
- Desarrollo y Diseño web
- Social Media + Capacitación
- Content Marketing / Marketing de Contenidos

Posteriormente según el ciclo de vida, se irán incrementando más servicios:

- Producción audiovisual

- **Precio:**

Para el proyecto se implementará una estrategia de fijación de precios de línea de productos, este tipo de estrategia la gerencia debe decidir los escalones de precios entre los diversos productos de una línea. Los escalones de precios deben tomar en cuenta las diferencias de los costos entre los productos de la línea y, más importante, deben representar las diferencias en las percepciones que tienen los clientes del valor de distintas características (Kotler y Armstrong, 2012).

Una de las características diferenciales de nuestro servicio son los planes que se tiene para realizar las consultorías:

- Consultoría a tres niveles; Beginnig, Plus y Results.

- **Plaza/Distribución:**

Con la distribución ponemos a disposición de nuestros clientes nuestro producto o servicio.

La consultora brindará servicios en la ciudad de Arequipa, cuenta con una oficina, espacio destinado para el equipo de trabajo, sin embargo debido a la naturaleza del negocio de consultoría, por lo general los clientes buscan estar en contacto directo con sus consultores, es así que el equipo realizará visitas o

reuniones de coordinación en las instalaciones del cliente o en espacios de *coworking*⁹.

En un mediano plazo se evaluará el incremento de cartera de clientes y se considerará una infraestructura para atención al público.

- **Promoción:**

La estrategia de promoción es un proceso en donde se selecciona los canales de comunicación que van a permitir atraer a público objetivo.

Los canales que puede seleccionar se encuentran enmarcados en tres categorías:

- a) Redes de contacto

Es una forma de comunicación personal usada para promover el negocio de consultoría, la cual busca establecer y mantener una red de amigos, colegas, clientes satisfechos y otros quienes pueden ser buenos prospectos para los servicios de consultoría, inclusive aquellas personas o empresas que pueden contribuir con la promoción de la consultora. Esta es una alternativa económica y efectiva, en la que el mismo equipo de la consultora puede compartir información y buenas relaciones en su red de contactos.

- Eventos académicos: Coorganizando actividades de capacitación dirigidas a profesionales que desean profundizar sus conocimientos o aprender nuevas

⁹ Es una práctica que se extendió muy deprisa entre los freelance, es un espacio de trabajo compartido e inspirador, que impulsa y fomenta la co-creación, la infraestructura considera salas de reuniones compartidas y privadas, equipos multimedia, servicios de telefonía, impresiones, etc.

técnicas en marketing digital podemos dar a conocer la consultora en el medio e incluso captar talento humano para que forme parte de nuestro equipo. Así tendríamos cobertura periodística, sin inversión.

- Auspicios: Participando en eventos públicos y sociales podemos llegar a conocer clientes, con el objetivo de conocer emprendedores a los que posteriormente podremos visitar para ofrecer nuestros servicios.

b) Publicidad:

Aquí detallamos todas aquellas herramientas y medios tradicionales que nos ayuden a promover la imagen de la consultora.

- Entrevistas en medios de comunicación: Compartir información relevante sobre las tendencias en marketing digital en diarios, radio con el objetivo de promocionar la consultora y los servicios.

- Publicación de artículos: Producir artículos con contenido de interés a la comunidad para educar a los emprendedores en temas de marketing digital y así despertar el interés de asesoría.

- Correos electrónicos: A través de una herramienta de emailmarketing se realizará el envío de correos electrónicos personalizados y dirigidos a diversas mypes y pymes con nuestra presentación institucional podremos exponer nuestros servicios.

c) Promoción Online:

Es aquí donde debemos concentrar nuestros esfuerzos a través de:

- Página web: Debe ser *responsive*¹⁰ y cumplir con las características de usabilidad y rapidez. Aquí el posible cliente podrá comunicar sus dudas, realizar preguntas frecuentes en cuanto a los servicios, los planes de consultoría y agendar una cita con los profesionales para solicitar una cotización según sus requerimientos.
- Redes Sociales: Seleccionaremos las principales redes sociales que gestionaremos, en las que publicaremos contenido de interés para los clientes, nuestros servicios, capacitaciones o eventos que realicemos para generar seguidores, tener mayor visibilidad de la marca y captar clientes objetivo.
- Programática¹¹: A través de un display podemos tener presencia según nuestra segmentación de mercado, nuestro posible cliente al hacer click puede ser redireccionado a nuestra página web o a un formulario de contacto, lo que nos permitirá crecer en data.
- Facebook Ads: A través de esta herramienta que nos ofrece esta red social, podemos generar campañas publicitarias ya sea de marca, servicios, contenidos, etc. Seleccionando nuestro público objetivo según sus intereses, ubicación, edad, etc.
- Google Adwords: Mediante este servicio que ofrece el buscador más utilizado a nivel mundial, podemos invertir en publicidad a través de la selección de palabras claves con las que nuestros clientes potenciales pueden buscarnos.

¹⁰ Diseño que es capaz de adaptarse a cualquier dispositivo donde se visualice (móvil, tablets, pc).

¹¹ Es un modelo de compra venta de publicidad en tiempo real. Tecnología pensada para impactar al usuario en un momento preciso y en un contexto determinado.

- Email marketing: Realizar campañas de envío de correos masivos a través de nuestra herramienta, nos permitirá llegar a más personas. Es importante tener una data actualizada y limpia que podamos trabajar.

- **Persona:**

Actualmente para las empresas enfocarse en las personas y hacerles vivir experiencias a los usuarios, forma parte de un “must” para alcanzar el éxito. El principal objetivo de este nuevo concepto es asegurar completa satisfacción del cliente y una posible compra. Las organizaciones están conformadas por personas y éstas son las que prestan los servicios, esto es algo fundamental y hoy en día tiene un gran valor estratégico, si tenemos empleados motivados y alineados con la misión, visión y valores de nuestra organización, serán creadores de valor para nuestra empresa y se esforzarán por que la experiencia de nuestros clientes sea satisfactoria.

- **Proceso:**

El proceso está muy relacionado con la atención al cliente, es aquí donde se considera los tiempos de espera en contestar una llamada, un mail, el buen trato por parte del equipo. Cumplir con la propuesta de valor de la empresa, en forma y tiempo. Por eso las principales empresas siempre tienen a profesionales trabajando en la optimización de sus procesos, para conseguir en ellos una ventaja competitiva real. Los clientes no están interesados en cómo funciona un negocio, sino les importa que el proceso funcione.

Muchas veces los procesos fallan porque están diseñados para las necesidades de la empresa y no para cubrir las necesidades de los clientes.

- **Prueba/Evidencia:**

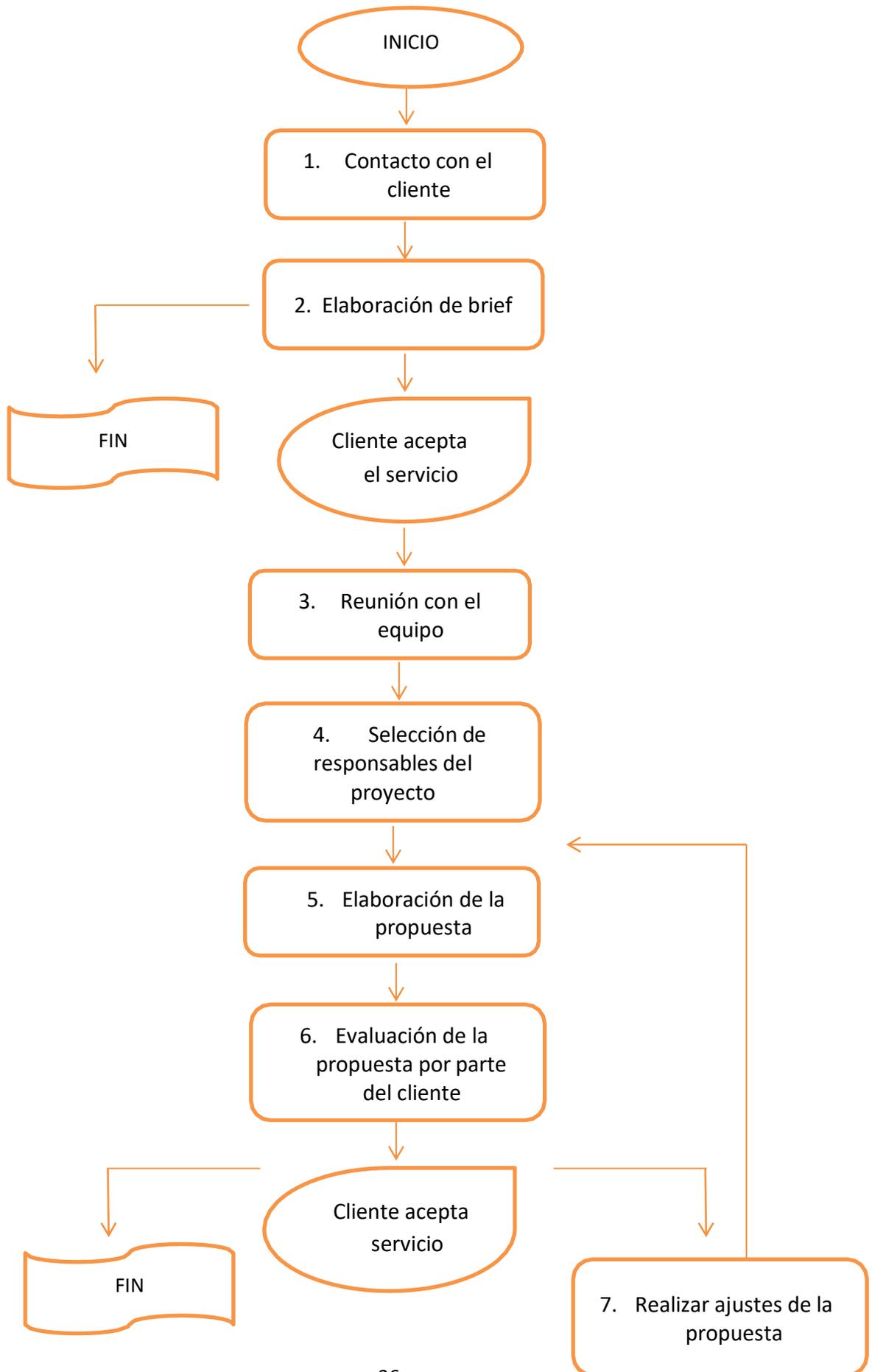
Una de las características que juega en contra de los servicios es que son intangibles, por eso las empresas de servicios que tienen enfoque de marketing se esfuerzan por hacer tangibles sus servicios, ya sea por los espacios físicos dónde se prestan o por artículos que refuercen de una manera tangible la prestación del servicio. La incertidumbre de un posible cliente al llegar a nuestra página web se puede resolver gracias a los testimonios y a exposición de los proyectos realizados. Estas pruebas ayudarán a que nuestro cliente potencial nos contrate.

Capítulo III

3. Proceso y Tecnología

3.1. Flujo grama. Un proceso productivo utiliza los recursos de una organización según sea el giro del negocio y crea valor, toda empresa debe de contar con un proceso estandarizado antes de proporcionar un servicio o fabricar un producto. Todo proceso debe ser estructurado, debe tener cuenta el espacio físico en el cual se desempeña, debe involucrar al cliente y medir hasta qué grado de participación tendrá (Krajewski, Ritzman & Malhotra, 2016).

Para el plan de negocios se estructurará el proceso de ventas de consultoría de la siguiente forma:



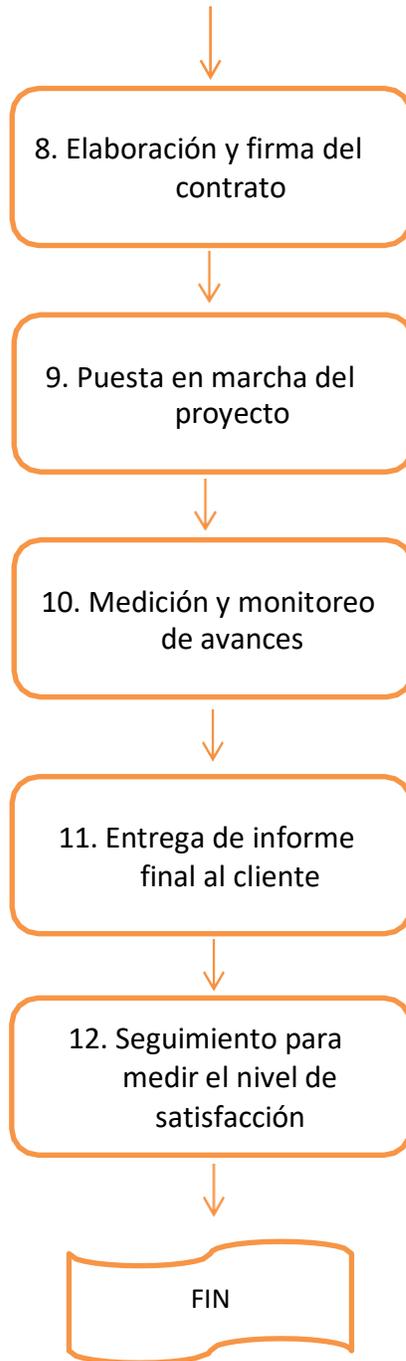


Gráfico Nro. 4: Flujograma
Fuente: Elaboración propia

3.2. Suministros, Materia Prima o Insumos. La selección de los equipos tecnológicos para el presente plan de negocios se realizó según las exigencias del mercado:

Tabla 03

Equipo Tecnológico

<u>Equipo</u>	<u>Unidades</u>
Laptop HP	4
Desktop all in one Apple	1
Impresora Canon	1
Led 49 pulgadas	1

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla la cantidad de equipos tecnológicos que se necesitarán

Tabla 04

Tabla 04
Membresías

<u>Software</u>	<u>Unidades</u>
Paquete adobe (Diseño gráfico, edición)	1
Herramienta Emailmarketing	1

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla las membresías de los programas que se necesitarán

Tabla 05

Muebles y Enseres

<u>Muebles</u>	<u>Unidades</u>
Escritorio	4
Sillas	4
Mesa Directorio	1
Sillas Directorio	6
Estante	2

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla la cantidad de muebles y enseres que se necesitarán

Tabla 06

Gastos operativos

<u>Item</u>
Alquiler
Agua, Luz
Teléfono e Internet
Membresía Software Adobe (Creative Cloud)
Membresía Software Emailmarketing
Costos de Movilidad
Marketing
Contabilidad
Limpieza

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla los gastos fijos mensuales en la consultora

3.3. Recurso Humano. El equipo que se necesita para la óptima operación de la consultora es:

Tabla 07

Equipo de Trabajo

<u>Perfil</u>	<u>Especialidad</u>
Gerente General	Administración, Comunicación
Administrador	Administración, Finanzas
Asistente	Administración
Director creativo	Comunicación, Marketing, Administración
Diseñador gráfico	Publicidad, Diseño gráfico
Community Manager	Comunicación, Diseño gráfico
Desarrollador y diseñador web	Programación, Diseño gráfico
Ejecutivo de cuentas	Comunicación, Comercial
Contador	Contabilidad

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla el perfil del equipo de trabajo en la consultora

3.4. Servicios.

- **Consultoría**

Tenemos a disposición un equipo de especialistas en gestión empresarial y marketing a cargo de planificar y desarrollar estrategias efectivas y rentables alineadas con los objetivos de emprendedores, pequeñas y medianas empresas.

Estrategia a tres niveles.

- *Beginnig*: Servicio exclusivo para los emprendedores que inician su negocio o se encuentran en el proceso de formalización y deciden iniciar la estrategia digital desde cero.
- *Plus*: Servicio para mypes y pymes que ya llevan un tiempo en el *mercado offline* y han decidido apostar por el *mercado online* para lograr un mayor alcance e incrementar sus ventas, es por eso que necesitan sumar a sus objetivos una estrategia de marketing digital.
- *Results*: Servicio para emprendedores, mypes y pymes que a pesar de estar en el mercado online no han logrado los resultados esperados y necesitan reenfocar la estrategia de marketing digital para obtener un retorno de su inversión.

El servicio de Consultoría incluye una capacitación al cliente sobre conocimientos básicos del ámbito digital, ya que para nosotros es importante que el cliente se involucre y entienda como se desenvuelve su negocio en el mundo digital.

- **Branding / Identidad de marca**

La marca es más que un logotipo y no se desarrolla en un día, es por eso que creamos una historia con el ADN de la empresa, el equipo de trabajo, la credibilidad, las

características diferenciales; debemos transmitir emociones y sensaciones para dar a conocer la empresa, el servicio o producto; es lo más importante en un mundo tan dominado por la tecnología.

“La marca proporciona de este modo un universo simbólico que involucra a sus audiencias a la vez que consolida su lugar entre sus pares. Y utiliza tres recursos básicos para lograrlo: credibilidad, legitimidad y afectividad” (Ghio, 2013).

Proceso:

- Desarrollo de un calendario de proyecto
- Elaboración de brief creativo
- Proceso de creación del logotipo
- Elaboración de alternativas de usos del logotipo en Papelería y elementos de comunicación corporativa
- Presentación de la página web al cliente

• ***Desarrollo y Diseño web***

Desarrollamos y diseñamos páginas web a la medida de la empresa, logrando un equilibrio entre lo funcional y lo creativo. La página web tiene el enfoque del negocio, alineado a los objetivos de posicionamiento y comerciales. Este es el primer paso para que posteriormente se estudie el tráfico dirigido a la web y así poder valorar el comportamiento de la audiencia y conocer sus preferencias, actitudes y acciones.

Proceso:

- Desarrollo de un calendario de proyecto
- Elaboración de brief creativo
- Definición de dominios y hosting
- Diseño de interfaces y usabilidad web
- Implementación y desarrollo web
- Presentación de la página web al cliente
- Capacitación para administradores
- Revisiones y Control de calidad en todo el proceso

• *Social Media*

Entendemos las necesidades concretas del cliente y utilizamos distintas redes sociales según el modelo de negocio. Planificamos y producimos el contenido digital dirigido al target. Publicamos el contenido y monitorizamos la actividad generada en cada red social, finalmente medimos los resultados obtenidos; es primordial adaptarnos constantemente para cumplir los objetivos marcados.

El servicio de Social Media incluye una capacitación al cliente sobre conocimientos básicos del ámbito digital, ya que para nosotros es importante que el cliente se involucre y entienda como se desenvuelve su negocio en el mundo digital.

Proceso:

- Desarrollo de un calendario de proyecto

- Elaboración de brief creativo
- Definición de redes sociales a utilizar
- Elaboración de cuadro de mando para el control y seguimiento de acciones
- Definición del equipo a cargo de tu marca
- Reunión y presentación de reportes mensuales de resultados.

Herramientas:

- *Facebook, Instagram, Twitter, LinkedIn, Google+*. Plataformas para compartir productos, servicios, intereses y novedades.
- *Gestión de blogs: WordPress, Blogger*. Publicación de artículos dentro de su página web.
- *Multimedia: iTunes, Spotify, YouTube, Vimeo*. Herramientas que permiten compartir contenido multimedia en video y audio.

• ***Content Marketing / Marketing de Contenidos***

El objetivo principal es atraer la atención de los consumidores mediante la creación de contenido de interés vinculado de forma indirecta a nuestra oferta comercial. Este es el punto de inicio para que el público ponga los ojos en la marca.

En un mundo online cada vez más competitivo, generar contenido de calidad que invite a la lectura y permita la interacción, se convierte en algo necesario para conseguir un óptimo posicionamiento online.

Proceso:

- Desarrollo de un calendario de proyecto

- Elaboración de brief creativo
- Definir la estrategia a largo plazo
- Crear contenido que eduque, entretenga e informe
- Medir los resultados de cada acción para conocer qué es lo que mejor funciona con la audiencia.

Capítulo IV

4. La Organización

4.1. Funciones y Responsabilidades. Aquí se detallan las funciones como las actividades esenciales del trabajo y las responsabilidades como las tareas a realizar.

Tabla 08

Funciones y responsabilidades del equipo de trabajo

<u>Perfil</u>	<u>Funciones</u>	<u>Responsabilidades</u>
Gerente General	- Dirige la empresa, toma decisiones, supervisa y es un líder dentro de ésta.	- Planifica los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo. - Organiza la estructura de la empresa así como también de las funciones y los cargos. - Analiza los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros. - Fomenta la responsabilidad social de la empresa y crea climas organizacionales adecuados que permitan el desarrollo de la

		<p>creatividad, la motivación y el desarrollo de las personas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Decide contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
Administrador	<ul style="list-style-type: none"> - Dirige al equipo humano y gestiona los recursos dentro de un sistema efectivo de soporte empresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> - Planea, organiza y asume el control empresarial donde los objetivos están alineados con las metas y propósitos de la empresa. - Supervisa la formulación, ejecución y evaluación del presupuesto anual. - Control de contratos en ejecución en cuanto al inicio, finalización y cobro de los trabajos realizados. - Control de cuentas por cobrar y cuentas por pagar. - Control de ingresos y egresos con el fin de administrar el capital de trabajo.
Asistente	<ul style="list-style-type: none"> - Se encarga de asegurar el buen funcionamiento de una oficina 	<ul style="list-style-type: none"> - Se encarga de la coordinación general de la oficina y resuelve cualquier problema o requerimiento

administrativo y logístico.

- Registrar información y realizar el mantenimiento de la base de datos de clientes.

- Coordinar y agendar reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos corporativos y otras actividades.

- Reservar ambientes es espacios coworking cuando sea necesario.

- Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos y correspondencia.

Director creativo - Es el nexo entre los clientes y el equipo.

- Se encarga de supervisar al equipo creativo durante el desarrollo de una campaña publicitaria.

- Se reúne con el cliente para determinar los objetivos del proyecto.

- Encargado de plantear la estrategia digital al cliente y sobre la que trabajará el equipo.

- Se reúne con el equipo para armar el

		brief del cliente.
		- Coordina con el ejecutivo de cuentas según las necesidades de los clientes.
Diseñador gráfico	- Crea conceptos visuales que comunican ideas, mensajes o elementos que identifican a una marca o producto.	- Se reúne con el cliente para determinar los objetivos del proyecto. - Diseña propuestas para el equipo según el brief del cliente. - Diseña ilustraciones, logotipos, folletos, etc según los objetivos del proyecto.
Community Manager	- Responsable de construir, gestionar y administrar la comunidad online alrededor de una marca en Internet. - Crea y mantiene relaciones estables y duraderas entre la marca y sus clientes, fans y, en general, cualquier	- Crea contenido atractivo y de calidad para las redes sociales de la empresa. - Decide el mejor horario para publicar contenido en las redes sociales. - Monitoriza todas las publicaciones y novedades de la empresa y del sector. - Identifica a los prescriptores con el fin de realizar acciones específicas

	usuario interesado en la marca.	orientadas a aumentar su grado de afiliación.
		- Encargado de informar al equipo y a la empresa cuando existe una crisis de reputación online para tomar las mejores medidas.
Desarrollador y diseñador web	- Encargado de desarrollar aplicaciones que se ejecutan mediante HTTP desde un servidor web a un navegador web o ecommerce.	- Realiza un análisis del mercado, estudiando el perfil de la empresa o de la persona para quien se construye la plataforma. - Investiga a la competencia junto con el equipo para orientar la propuesta. - Conceptualiza la web a través del diseño y según el brief del cliente.
Ejecutivo de cuentas	- Responsable de la gestión comercial de la empresa, prospectando activamente el mercado y consiguiendo nuevos clientes además de mantener los actuales.	- Obtiene del cliente la información necesaria sobre su producto, el mercado y el público objetivo para saber transmitirlo al equipo. - Realiza seguimiento constante a los potenciales clientes y hace un seguimiento postventa. - Capta nuevos clientes y expone los servicios que la empresa ofrece y

		como puede adaptarse a sus necesidades.
		- Organiza reuniones específicas entre el Director creativo y los posibles clientes.
Contador	- Gestionar la información financiera y comercial de una organización.	- Realizar informes financieros, de auditoría, contables y de impuestos, mensualmente. - Responsable de obtener recibos para empleados y expedir reembolsos de cuentas de gastos.

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla las funciones y responsabilidades del equipo de trabajo

4.2. Organigrama de la Empresa.

El organigrama está conformado de la siguiente manera.

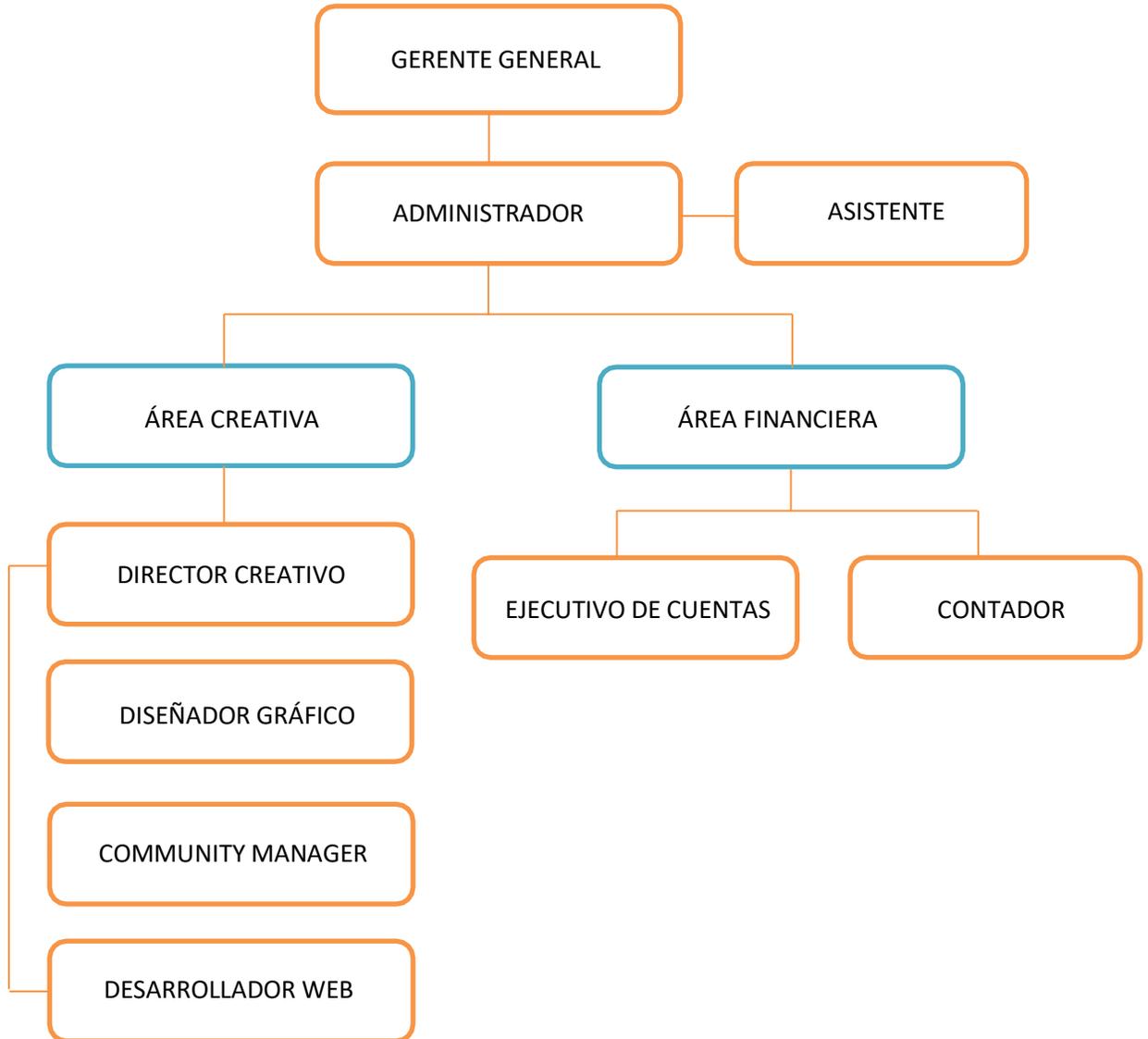


Gráfico Nro. 5: Organigrama
Fuente: Elaboración propia

4.3. Visión y Misión de la Empresa

Visión

Ser reconocidos en la ciudad de Arequipa como una consultora especializada en marketing digital que brinda estrategias de comunicación orientadas a cumplir los objetivos comerciales de emprendedores, pequeñas y medianas empresas.

Misión

Brindar soluciones y servicios de marketing digital que permitan a nuestros clientes crecer en el mercado digital y alcancen sus objetivos.

4.4. Diagrama de Gantt

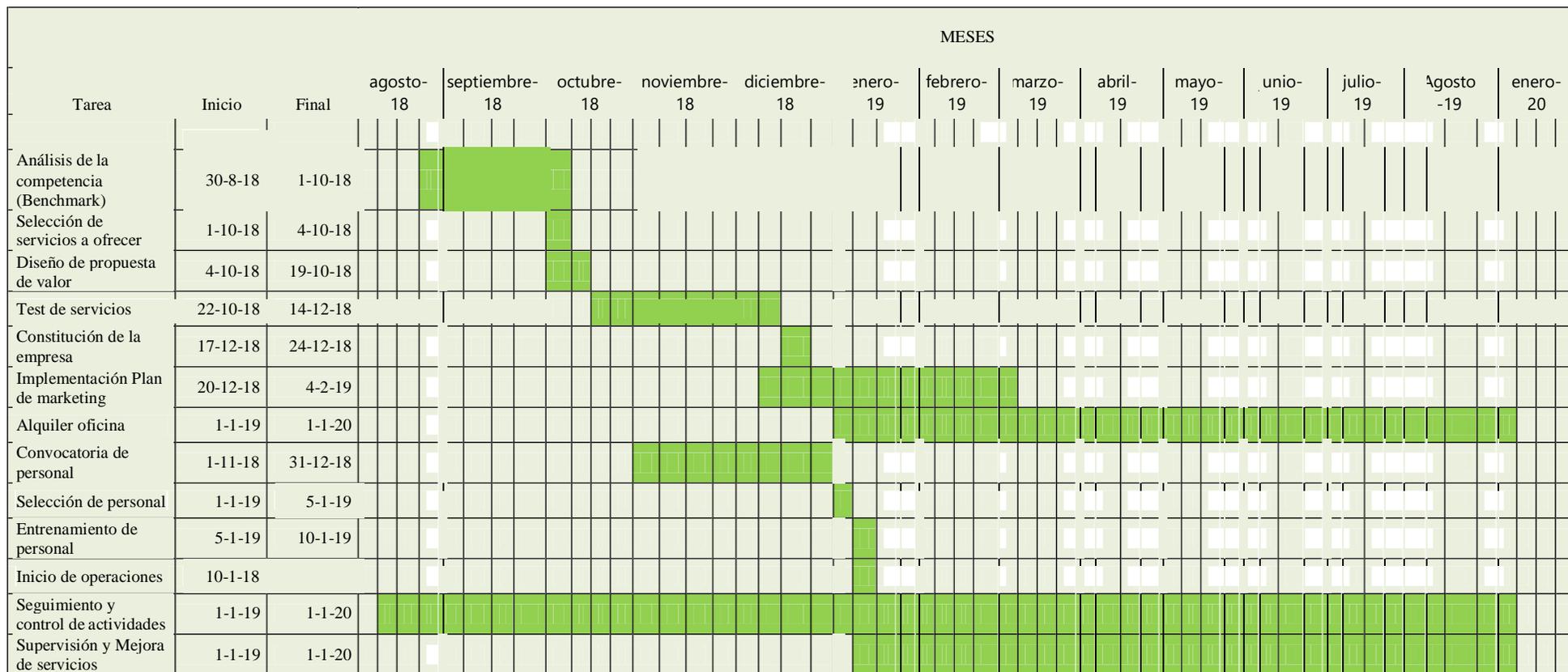


Gráfico Nro. 6: Diagrama de Gantt
Fuente: Elaboración propia

Capítulo V

5. Inversión total

5.1. Inversión en equipos tecnológicos a utilizar en el proyecto.

Incluye los equipos tecnológicos para el equipo de trabajo.

Tabla 09

Inversión en equipos

<u>Equipo</u>	<u>Unidades</u>	<u>Costo unitario</u>	<u>Total</u>
Laptop HP	4	1,200.00	4,800.00
Desktop all in one Apple	1	6,099.00	6,099.00
Impresora Canon	1	549.00	549.00
Led 49 pulgadas	1	1,800.00	1,800.00
Página web, Dominio, Hosting		1,500.00	1,500.00
Total Inversión en equipos			S/ 14,748.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla el costo unitario y la inversión total en equipos tecnológicos

5.2. Inversión en muebles y enseres a utilizar en el proyecto.

Incluye los equipos de uso administrativo.

Tabla 10

Inversión en muebles y enseres

<u>Muebles y enseres</u>	<u>Unidades</u>	<u>Costo unitario</u>	<u>Total</u>
Escritorio	4	150.00	600.00
Silla	4	60.00	240.00
Mesa directorio	1	1,000.00	1,000.00
Silla directorio	6	100.00	600.00
Estante	2	400.00	800.00
Otros		200.00	200.00
Total Inversión en muebles y enseres			S/ 3,440.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla el costo unitario y la inversión total en muebles y enseres

5.3 Inversión en oficina.

Tabla 11

Inversión en oficina

Alquiler Oficina	1,625.00
Total Inversión en oficina	S/ 1,625.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla el costo de alquiler mensual de la oficina

5.4. Inversión total en activos tangibles.

Se consideran todos los activos materiales

Tabla 12

Inversión total de activos tangibles

Total Inversión en equipos	14,748.00
Total Inversión en muebles y enseres	3,440.00
Total Inversión en oficina	1,625.00
Total Inversión en activos tangibles	19,813.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla la inversión total en activos tangibles

5.5. Inversión en constitución de la empresa

Esta inversión incluye los procedimientos legales, tributarios y municipales para poder constituir la empresa.

Tabla 13

Inversión en constitución de la empresa

<u>Trámite</u>	<u>Especificaciones</u>	<u>Total</u>
Búsqueda y Reserva nombre (SUNARP)		20.00
Minuta de Constitución		500.00
Asesoría Legal		150.00
Registro de marca		500.00
Registro Único de Contribuyentes	Gratuito	0.00
Licencia Municipal	Municipalidad Yanahuara	287.00
Libros de contabilidad (SUNAT)	Digitales	0.00
Total Inversión constitución empresa		1,457.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla la inversión total en trámites para constituir la empresa

5.6. Inversión total en activos intangibles

Tabla 14

Inversión total de activos intangibles

Total Inversión constitución empresa	1,457.00
Total Inversión en activos intangibles	S/ 1,457.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla la inversión total en activos intangibles

5.7. Capital de trabajo

Tabla 15

Capital de trabajo

Aporte Capital Socio 1	10,000.00
Aporte Capital Socio 2	15,000.00
Crédito	17,000.00
Total Capital de trabajo	S/ 42,000.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla el aporte de capital de los socios que conformarán la empresa

5.8. Inversión Inicial

Tabla 16

Inversión Inicial

Total Inversión en equipos	14,748.00
Total Inversión en muebles y enseres	3,440.00
Total Inversión en oficina	1,625.00
Total Inversión constitución empresa	1,457.00
Inversión total	S/ 21,270.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla la inversión inicial, aún no se han considerado los gastos operativos del primer mes de operaciones.

Capítulo VI

6. Presupuestos

6.1. Presupuesto de venta de servicios

Se detalla la cantidad de servicios a comercializar mensual y anualmente.

Tabla 17

Presupuesto de venta de servicios

<u>Tipo de servicio</u>	<u>Estrategia</u>	<u>Única vez</u>	<u>Mensual</u>
Consultoría: Plan Beginning	3,100		
Consultoría: Plan Plus	3,500		
Consultoría: Plan Results	4,200		
Branding		1,300	
Desarrollo y Diseño web		1,500	
Social Media			850.00
Content Marketing			300.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla la escala de precios de los servicios que ofrece la consultora

6.2. Presupuesto de gastos operativos

Tabla 18

Presupuesto de gastos operativos

<u>Item</u>	<u>Mensual</u>	<u>Anual</u>
Alquiler	S/.1,625.00	19,500.00
Agua, Luz	S/.150.00	1,800.00
Teléfono e Internet	S/.20.00	240.00
Membresía Software Adobe (Creative Cloud)	S/.171.00	2,052.00
Membresía Software Emailmarketing	S/.75.00	900.00
Costos de Movilidad	S/.100.00	1,200.00
Marketing	S/.500.00	6,000.00
Contabilidad	S/.150.00	1,800.00
Limpieza	S/.500.00	6,000.00
Total de gastos operativos	S/ 3,291.00	S/ 39,492.00

Fuente: Elaboración propia
Nota: Se detalla los gastos operativos mensuales

6.3. Presupuesto de gastos de personal no administrativo

Tabla 19

Presupuesto de gastos de personal no administrativo

<u>Recurso Humano</u>	<u>Mensual</u>
Director Creativo	S/ 2,500.00
Diseñador Gráfico	S/ 1,500.00
Community Manager	S/ 1,200.00
Desarrollador y Diseñador web	S/ 1,500.00
Total	S/ 6,700.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla los gastos mensuales de personal del área creativa

6.4. Presupuesto de gastos de personal administrativo

Tabla 20

Presupuesto de gastos de personal administrativo

<u>Recurso Humano</u>	<u>Mensual</u>
Gerente General	S/ 3,000.00
Administrador	S/ 2,000.00
Asistente	S/ 930.00
Total	S/ 5,930.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla los gastos mensuales de personal del área administrativa

6.5. Presupuesto de gastos de personal de ventas.

Tabla 21

Presupuesto de gastos de personal de ventas

<u>Recurso Humano</u>	<u>Mensual</u>
Ejecutivo de ventas	S/ 1,500.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla los gastos de personal de ventas, que posteriormente se le asigna un porcentaje de comisiones

6.6. Financiamiento del primer mes

Tabla 22

Financiamiento del primer mes

<u>Item</u>	<u>Mensual</u>
Gastos operativos	S/ 3,291.00
Gastos de personal	S/ 14,130.00
25% gratificación, afp, cts, seguro social	S/ 3,532.50
Total	S/ 20,953.50

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla los gastos operativos y los gastos de personal en el primer mes de operaciones

6.7. Requerimiento de Capital

Tabla 23

Requerimiento de Capital

<u>Item</u>	<u>Mensual</u>
Inversión inicial	S/ 21,270.00
Gastos operativos totales mensuales	S/ 20,953.50
Total	S/ 42,223.50

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla el requerimiento de capital que se necesita para la puesta en marcha de la consultora

Capítulo VII

7. Evaluación Económica

7.1. Crédito (Amortizaciones, intereses)

Tabla 24

Calculadora de crédito

	Monto		
Monto de Crédito	17,000.00		
Tasa anual de interés	10.00%		
Plazo en años	2.00	Entre 1 y 30 años	
Fecha de inicio de crédito (dd/mm/aaaa)	01/01/2019	dd/mm/aaaa	
Pago adicional mensual opcional	0.00	pago adicional mensual	

Cuota regular mensual	784.46	intereses 2019	1,336.45
Cuotas planeadas	24.00	intereses 2020	490.68
Cuotas realizadas	36.00		
Cuotas adelantadas	0.00		
Suma de intereses	1,827.13		

Nr.	Fecha de pago	Saldo inicial	Cuota regular	Pagos adicionales	Pagos totales	Monto de crédito	Taza de interés	Saldo final
1	01/01/2019	17,000.00	784.46	0.00	784.46	642.80	141.67	16,357.20
2	01/02/2019	16,357.20	784.46	0.00	784.46	648.15	136.31	15,709.05
3	01/03/2019	15,709.05	784.46	0.00	784.46	653.56	130.91	15,055.49
4	01/04/2019	15,055.49	784.46	0.00	784.46	659.00	125.46	14,396.49
5	01/05/2019	14,396.49	784.46	0.00	784.46	664.49	119.97	13,732.00
6	01/06/2019	13,732.00	784.46	0.00	784.46	670.03	114.43	13,061.97
7	01/07/2019	13,061.97	784.46	0.00	784.46	675.61	108.85	12,386.36

8	01/08/2019	12,386.36	784.46	0.00	784.46	681.24	103.22	11,705.11
9	01/09/2019	11,705.11	784.46	0.00	784.46	686.92	97.54	11,018.19
10	01/10/2019	11,018.19	784.46	0.00	784.46	692.65	91.82	10,325.54
11	01/11/2019	10,325.54	784.46	0.00	784.46	698.42	86.05	9,627.13
12	01/12/2019	9,627.13	784.46	0.00	784.46	704.24	80.23	8,922.89
13	01/01/2020	8,922.89	784.46	0.00	784.46	710.11	74.36	8,212.78
14	01/02/2020	8,212.78	784.46	0.00	784.46	716.02	68.44	7,496.76
15	01/03/2020	7,496.76	784.46	0.00	784.46	721.99	62.47	6,774.77
16	01/04/2020	6,774.77	784.46	0.00	784.46	728.01	56.46	6,046.76
17	01/05/2020	6,046.76	784.46	0.00	784.46	734.07	50.39	5,312.69
18	01/06/2020	5,312.69	784.46	0.00	784.46	740.19	44.27	4,572.50
19	01/07/2020	4,572.50	784.46	0.00	784.46	746.36	38.10	3,826.14
20	01/08/2020	3,826.14	784.46	0.00	784.46	752.58	31.88	3,073.56
21	01/09/2020	3,073.56	784.46	0.00	784.46	758.85	25.61	2,314.71
22	01/10/2020	2,314.71	784.46	0.00	784.46	765.17	19.29	1,549.53
23	01/11/2020	1,549.53	784.46	0.00	784.46	771.55	12.91	777.98
24	01/12/2020	777.98	784.46	0.00	784.46	777.98	6.48	0.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla el financiamiento que se requiere después del aporte de capital de los socios

7.2. Depreciaciones

Tabla 25

Depreciaciones

Equipos	Precio	Vida útil años	Depreciación anual	Depreciación mensual
Laptop HP (4)	S/.4,800.00	3	S/. 1,600.00	S/. 133.33
Desktop all in one Apple (1)	S/.6,099.00	5	S/. 1,219.80	S/. 101.65
Impresora (1)	S/.549.00	3	S/. 183.00	S/. 15.25
Led 49 pulgadas (1)	S/.1,800.00	5	S/. 360.00	S/. 30.00
Escritorio (4)	S/.600.00	5	S/. 120.00	S/. 10.00
Sillas (4)	S/.240.00	5	S/. 48.00	S/. 4.00
Mesa directorio (1)	S/.1,000.00	5	S/. 200.00	S/. 16.67
Sillas Directorio (6)	S/.600.00	5	S/. 120.00	S/. 10.00
Estante (2)	S/.800.00	5	S/. 160.00	S/. 13.33
Total	S/.16,488.00		S/. 4,010.80	S/. 334.23

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla las depreciaciones a 3 y 5 años de los equipos tecnológicos

7.3. Ventas mensuales año 1 – año 5

Tabla 26

Venta mensuales año 1

	Sueldo	Clientes	Precio	Genera
Director Creativo	S/.2,500.00	3	S/.3,600.00	S/.10,800.00
Diseñador Gráfico	S/.1,500.00	4	S/.1,300.00	S/.5,200.00
Community Manager	S/.1,200.00	5	S/.850.00	S/.4,250.00
Desarrollador y Diseñador web	S/.1,500.00	4	S/.1,500.00	S/.6,000.00
Gerente General	S/.3,000.00			
Administrador	S/.2,000.00			
Asistente	S/.930.00			
Ejecutivo de cuentas	S/.1,500.00	4	S/.850.00	S/.3,400.00

Total de ventas	20			
Facturación mensual neto				S/.29,650.00
Costos operativos mensual				S/.20,953.50
Margen bruto				S/.8,696.50
Impuesto a la renta mensual				S/.2,435.02

PROMEDIO X UND

1482.5

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla las ventas mensuales del año 1, así como el número de clientes a cargo del equipo y un promedio del valor de venta de los servicios

Tabla 27

Ventas mensuales año 2

	Sueldo	Clientes	Precio	Genera
Director Creativo	S/.2,500.00	3	S/.3,600.00	S/.10,800.00
Diseñador Gráfico	S/.1,500.00	4	S/.1,300.00	S/.5,200.00
Community Manager (2)	S/.2,400.00	8	S/.850.00	S/.6,800.00
Desarrollador y Diseñador web	S/.1,500.00	4	S/.1,500.00	S/.6,000.00
Gerente General	S/.3,000.00			
Administrador	S/.2,000.00			
Asistente	S/.930.00			
Ejecutivo de cuentas	S/.1,500.00	4	S/.850.00	S/.3,400.00

PROMEDIO X UND

1400

Total de ventas	23	
Facturación mensual neto		S/.32,200.00
Costos operativos mensual		S/.20,953.50
Costo incremento personal		S/.1,200.00
Margen bruto		S/.11,246.50
Impuesto a la renta mensual		S/.3,149.02
		S/.22,153.50

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla las ventas mensuales del año 2, así como el número de clientes a cargo del equipo y un promedio del valor de venta de los servicios

Tabla 28

Ventas mensuales año 3

	Sueldo	Clientes	Precio	Genera
Director Creativo	S/.2,500.00	4	S/.3,600.00	S/.14,400.00
Diseñador Gráfico (2)	S/.3,000.00	4	S/.1,300.00	S/.5,200.00
Community Manager (2)	S/.2,400.00	10	S/.850.00	S/.8,500.00
Desarrollador y Diseñador web	S/.1,500.00	5	S/.1,500.00	S/.7,500.00
Gerente General	S/.3,000.00			
Administrador	S/.2,000.00			
Asistente	S/.930.00			
Ejecutivo de cuentas	S/.1,500.00	5	S/.850.00	S/.4,250.00

PROMEDIO X UND

1423.2143

Total de ventas	28	
Facturación mensual neto		S/.39,850.00
Costos operativos mensual		S/.20,953.50
Costos incremento personal		S/.2,700.00
Margen bruto		S/.18,896.50
Impuesto a la renta mensual		S/.5,291.02
		S/.23,653.50

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla las ventas mensuales del año 3, así como el número de clientes a cargo del equipo y un promedio del valor de venta de los servicios

Tabla 29

Ventas mensuales año 4

	Sueldo	Clientes	Precio	Genera
Director Creativo	S/.2,500.00	6	S/.3,600.00	S/.21,600.00
Diseñador Gráfico (2)	S/.3,000.00	5	S/.1,300.00	S/.6,500.00
Community Manager (2)	S/.2,400.00	10	S/.850.00	S/.8,500.00
Desarrollador y Diseñador web (2)	S/.3,000.00	7	S/.1,500.00	S/.10,500.00
Gerente General	S/.3,000.00			
Administrador	S/.2,000.00			
Asistente	S/.930.00			
Ejecutivo de cuentas	S/.1,500.00	6	S/.850.00	S/.5,100.00

PROMEDIO X UND

1535.2941

Total de ventas	34	
Facturación mensual neto		S/.52,200.00
Costos operativos mensual		S/.20,953.50
Costos incremento personal		S/.4,200.00
Margen bruto		S/.31,246.50
Impuesto a la renta mensual		S/.8,749.02
		S/.25,153.50

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla las ventas mensuales del año 4, así como el número de clientes a cargo del equipo y un promedio del valor de venta de los servicios

Tabla 30

Ventas mensuales año 5

	Sueldo	Clientes	Precio	Genera
Director Creativo	S/.2,500.00	6	S/.3,600.00	S/.21,600.00
Diseñador Gráfico (2)	S/.3,000.00	6	S/.1,300.00	S/.7,800.00
Community Manager (2)	S/.2,400.00	12	S/.850.00	S/.10,200.00
Desarrollador y Diseñador web (2)	S/.3,000.00	7	S/.1,500.00	S/.10,500.00
Gerente General	S/.3,000.00			
Administrador	S/.2,000.00			
Asistente (2)	S/.1,860.00			
Ejecutivo de cuentas (2)	S/.3,000.00	6	S/.850.00	S/.5,100.00

PROMEDIO X UND

1491.8919

Total ventas	37	
Facturacion mensual neto		S/.55,200.00
Costos operativos mensual		S/.20,953.50
Costo incremento personal		S/.6,630.00
		S/.27,583.50
Margen bruto		S/.34,246.50
Impuesto a la renta mensual		S/.9,589.02

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla las ventas mensuales del año 5, así como el número de clientes a cargo del equipo y un promedio del valor de venta de los servicios

7.4. Proyección de ventas y utilidad bruta (60 meses)

Tabla 31

Proyección de ventas y utilidad bruta (60 meses)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas proyectadas	240	276	336	408	444
Precio PROMEDIO	S/.1,482.50	S/.1,400.00	S/.1,423.21	S/.1,535.29	S/.1,491.89
Volumen Ventas	S/.355,800.00	S/.386,400.00	S/.478,200.00	S/.626,400.00	S/.662,400.00
Precio de Venta Neto	S/.355,800.00	S/.386,400.00	S/.478,200.00	S/.626,400.00	S/.662,400.00
Impuesto a la Renta	S/.29,220.24	S/.37,788.24	S/.63,492.24	S/.104,988.24	S/.115,068.24
Gastos Operativos	S/.251,442.00	S/.265,842.00	S/.283,842.00	S/.301,842.00	S/.331,002.00
Utilidad Bruta	S/.104,358.00	S/.120,558.00	S/.194,358.00	S/.324,558.00	S/.331,398.00

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla la proyección de ventas anuales, después de impuestos, gastos operativos y utilidad bruta (60 meses)

7.5. Flujo de caja y estado de ganancias y pérdidas año 1 – año 5

Tabla 32

Flujo de caja – Cash Flow año 1

Mes x calendario	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	(12 Meses)
Días facturables	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
Facturación diaria promedio	S/.956.45	S/.1,058.93	S/.956.45	S/.988.33	S/.956.45	S/.988.33	S/.956.45	S/.956.45	S/.988.33	S/.956.45	S/.988.33	S/.956.45	S/.974.79
Cantidad ventas	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Utilidad diaria promedio	-S/.566.73	S/.142.44	S/.128.65	S/.132.94	S/.128.65	S/.132.94	S/.128.65	S/.128.65	S/.132.94	S/.128.65	S/.132.94	S/.128.65	S/.72.06
Capital inicial	S/.42,223.50	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.42,223.50							
Capital circulante (Flujo mes anterior)	S/.0.00	S/.27,424.05	S/.33,894.60	S/.40,365.15	S/.46,835.70	S/.53,306.25	S/.59,776.80	S/.66,247.35	S/.72,717.90	S/.79,188.45	S/.85,659.00	S/.92,129.55	
Facturación mensual ventas excl. IGV.	S/.29,650.00	S/.29,650.00	S/.29,650.00	S/.29,650.00	S/.355,800.00								
Total	S/.71,873.50	S/.57,074.05	S/.63,544.60	S/.70,015.15	S/.76,485.70	S/.82,956.25	S/.89,426.80	S/.95,897.35	S/.102,367.90	S/.108,838.45	S/.115,309.00	S/.121,779.55	S/.1,055,568.25
Inversión inicial	S/.21,270.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.21,270.00							
Comisiones 3% ejecutivo Ventas	S/.889.50	S/.889.50	S/.889.50	S/.889.50	S/.10,674.00								
Gastos de Personal	S/.17,662.50	S/.17,662.50	S/.17,662.50	S/.17,662.50	S/.211,950.00								
Gastos Operativos	S/.3,291.00	S/.3,291.00	S/.3,291.00	S/.3,291.00	S/.39,492.00								
Amortización crédito	S/.1,336.45	S/.1,336.45	S/.1,336.45	S/.1,336.45	S/.16,037.40								
Total Egresos	S/.44,449.45	S/.23,179.45	S/.23,179.45	S/.23,179.45	S/.23,179.45	S/.283,386.00							
Cash Flow	S/.27,424.05	S/.33,894.60	S/.40,365.15	S/.46,835.70	S/.53,306.25	S/.59,776.80	S/.66,247.35	S/.72,717.90	S/.79,188.45	S/.85,659.00	S/.92,129.55	S/.98,600.10	S/.98,600.10

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla el flujo de caja del año 1, utilidad diaria promedio, facturación antes y después de impuestos, gastos de comisiones de ventas, gastos operativos y amortización de crédito

Tabla 33

Estado de ganancias y pérdidas año 1

Mes x calendario	ene-19	feb-19	mar-19	abr-19	may-19	jun-19	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	(12 Meses)
Facturación total (Ingresos)	S/.29,650.00	S/.29,650.00	S/.29,650.00	S/.29,650.00	S/.29,650.00	S/.29,650.00	S/.29,650.00	S/.29,650.00	S/.29,650.00	S/.29,650.00	S/.29,650.00	S/.29,650.00	S/.355,800.00
Gastos (Egresos)	S/.44,449.45	S/.23,179.45	S/.299,423.40										
Utilidad EBITDA	-S/.14,799.45	S/.6,470.55	S/.56,376.60										
Depreciaciones	S/.334.23	S/.334.23	S/.334.23	S/.334.23	S/.334.23	S/.334.23	S/.334.23	S/.334.23	S/.334.23	S/.334.23	S/.334.23	S/.334.23	S/.4,010.76
Utilidad EBIT	-S/.15,133.69	S/.6,136.32	S/.52,365.83										
Impuestos	S/.2,435.02	S/.2,148.02	S/.26,063.24										
Utilidad E	-S/.17,568.71	S/.3,988.30	S/.26,302.59										

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla el estado de ganancias y pérdidas año 1, incluyendo depreciaciones, impuestos y egresos

Tabla 34

Flujo de caja – Cash Flow año 2

Mes x calendario	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	(12 Meses)
Días facturables	31	29	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	366
Facturación diaria promedio	S/.1,038.71	S/.1,110.34	S/.1,038.71	S/.1,073.33	S/.1,038.71	S/.1,073.33	S/.1,038.71	S/.1,038.71	S/.1,073.33	S/.1,038.71	S/.1,073.33	S/.1,038.71	S/.1,055.74
Cantidad ventas	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	276
Utilidad diaria promedio	-S/.1,291.72	S/.180.81	S/.169.15	S/.174.79	S/.169.15	S/.174.79	S/.169.15	S/.169.15	S/.174.79	S/.169.15	S/.174.79	S/.169.15	S/.48.19
Capital inicial		S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Capital circulante (Flujo mes anterior)	S/.98,600.10	S/.62,039.92	S/.70,479.74	S/.78,919.56	S/.87,359.38	S/.95,799.20	S/.104,239.02	S/.112,678.84	S/.121,118.66	S/.129,558.48	S/.137,998.30	S/.146,438.12	
Facturación mensual ventas excl. IGV.	S/.32,200.00	S/.32,200.00	S/.32,200.00	S/.32,200.00	S/.32,200.00	S/.32,200.00	S/.32,200.00	S/.32,200.00	S/.32,200.00	S/.32,200.00	S/.32,200.00	S/.32,200.00	S/.386,400.00
Total	S/.130,800.10	S/.94,239.92	S/.102,679.74	S/.111,119.56	S/.119,559.38	S/.127,999.20	S/.136,439.02	S/.144,878.84	S/.153,318.66	S/.161,758.48	S/.170,198.30	S/.178,638.12	
Inversión inicial	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Comisiones 3% ejecutivo Ventas	S/.966.00	S/.966.00	S/.966.00	S/.966.00	S/.966.00	S/.966.00	S/.966.00	S/.966.00	S/.966.00	S/.966.00	S/.966.00	S/.966.00	S/.11,592.00
Gastos de Personal	S/.18,862.50	S/.18,862.50	S/.18,862.50	S/.18,862.50	S/.18,862.50	S/.18,862.50	S/.18,862.50	S/.18,862.50	S/.18,862.50	S/.18,862.50	S/.18,862.50	S/.18,862.50	S/.226,350.00
Gastos Operativos (aumento costos de representación 150 mensual)	S/.3,441.00	S/.3,441.00	S/.3,441.00	S/.3,441.00	S/.3,441.00	S/.3,441.00	S/.3,441.00	S/.3,441.00	S/.3,441.00	S/.3,441.00	S/.3,441.00	S/.3,441.00	S/.41,292.00
Inversión Automóvil	S/.45,000.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.45,000.00
Amortización crédito	S/.490.68	S/.490.68	S/.490.68	S/.490.68	S/.490.68	S/.490.68	S/.490.68	S/.490.68	S/.490.68	S/.490.68	S/.490.68	S/.490.68	S/.5,888.16
Total Egresos	S/.68,760.18	S/.23,760.18	S/.23,760.18	S/.23,760.18	S/.23,760.18	S/.23,760.18	S/.23,760.18	S/.23,760.18	S/.23,760.18	S/.23,760.18	S/.23,760.18	S/.23,760.18	S/.279,234.00
Cash Flow	S/.62,039.92	S/.70,479.74	S/.78,919.56	S/.87,359.38	S/.95,799.20	S/.104,239.02	S/.112,678.84	S/.121,118.66	S/.129,558.48	S/.137,998.30	S/.146,438.12	S/.154,877.94	S/.154,877.94

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla el flujo de caja del año 2, utilidad diaria promedio, facturación antes y después de impuestos, gastos de comisiones de ventas, gastos operativos, incremento de personal, y amortización de crédito

Tabla 35

Estado de ganancias y pérdidas año 2

Mes x calendario	ene-20	feb-20	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	(12 Meses)
Facturación total (Ingresos)	S/.32,200.00	S/.386,400.00											
Gastos (Egresos)	S/.68,760.18	S/.23,760.18	S/.330,122.16										
Utilidad EBITDA	S/.36,560.18	S/.8,439.82	S/.56,277.84										
Depreciaciones	S/.334.23	S/.4,010.76											
Utilidad EBIT	S/.36,894.41	S/.8,105.59	S/.52,267.08										
Impuestos	S/.3,149.02	S/.2,862.02	S/.34,631.24										
Utilidad E	S/.40,043.43	S/.5,243.57	S/.17,635.84										

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla el estado de ganancias y pérdidas año 2, incluyendo depreciaciones, impuestos y egresos

Tabla 36

Flujo de caja – Cash Flow año 3

Mes x calendario	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	(12 Meses)
Días facturables	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
Facturación diaria promedio	S/.1,285.48	S/.1,423.21	S/.1,285.48	S/.1,328.33	S/.1,285.48	S/.1,328.33	S/.1,285.48	S/.1,285.48	S/.1,328.33	S/.1,285.48	S/.1,328.33	S/.1,285.48	S/.1,310.14
Cantidad ventas	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	28	336
Utilidad diaria promedio	S/.271.40	S/.310.72	S/.280.65	S/.290.01	S/.280.65	S/.290.01	S/.280.65	S/.280.65	S/.290.01	S/.280.65	S/.290.01	S/.280.65	S/.285.25
Capital inicial		S/.0.00											
Capital circulante (Flujo mes anterior)	S/.154,877.94	S/.168,916.44	S/.182,954.94	S/.196,993.44	S/.211,031.94	S/.225,070.44	S/.239,108.94	S/.253,147.44	S/.267,185.94	S/.281,224.44	S/.295,262.94	S/.309,301.44	
Facturación mensual ventas excl. IGV.	S/.39,850.00	S/.478,200.00											
Total	S/.194,727.94	S/.208,766.44	S/.222,804.94	S/.236,843.44	S/.250,881.94	S/.264,920.44	S/.278,958.94	S/.292,997.44	S/.307,035.94	S/.321,074.44	S/.335,112.94	S/.349,151.44	
Gastos de Personal	S/.20,362.50	S/.244,350.00											
Comisiones 3% ejecutivo Ventas	S/.1,195.50	S/.14,346.00											
Gastos Operativos (incremento alquiler 812.50)	S/.4,253.50	S/.51,042.00											
Amortización crédito	S/.0.00												
Total Egresos	S/.25,811.50	S/.309,738.00											
Cash Flow	S/.168,916.44	S/.182,954.94	S/.196,993.44	S/.211,031.94	S/.225,070.44	S/.239,108.94	S/.253,147.44	S/.267,185.94	S/.281,224.44	S/.295,262.94	S/.309,301.44	S/.323,339.94	S/.323,339.94

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla el flujo de caja del año 3, utilidad diaria promedio, facturación antes y después de impuestos, gastos de comisiones de ventas, gastos operativos e incremento de personal

Tabla 37

Estado de ganancias y pérdidas año 3

Mes x calendario	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	(12 Meses)
Facturación total (Ingresos)	S/.39,850.00	S/.478,200.00											
Gastos (Egresos)	S/.25,811.50	S/.309,738.00											
Utilidad EBITDA	S/.14,038.50	S/.168,462.00											
Depreciaciones	S/.334.23	S/.4,010.76											
Utilidad EBIT	S/.13,704.27	S/.164,451.24											
Impuestos	S/.5,291.02	S/.5,004.02	S/.60,335.24										
Utilidad E	S/.8,413.25	S/.8,700.25	S/.104,116.00										

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla el estado de ganancias y pérdidas año 3, incluyendo depreciaciones, impuestos y egresos

Tabla 38

Flujo de caja – Cash Flow año 4

Mes x calendario	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	(12 Meses)
Días facturables	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
Facturación diaria promedio	S/.1,683.87	S/.1,864.29	S/.1,683.87	S/.1,740.00	S/.1,683.87	S/.1,740.00	S/.1,683.87	S/.1,683.87	S/.1,740.00	S/.1,683.87	S/.1,740.00	S/.1,683.87	S/.1,716.16
Cantidad ventas	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	34	408
Utilidad diaria promedio	S/.322.60	S/.558.45	S/.504.41	S/.521.22	S/.504.41	S/.521.22	S/.504.41	S/.504.41	S/.521.22	S/.504.41	S/.521.22	S/.504.41	S/.498.64
Capital inicial		S/.0.00											
Capital circulante (Flujo mes anterior)	S/.323,339.94	S/.342,423.87	S/.366,856.80	S/.391,289.73	S/.415,722.66	S/.440,155.59	S/.464,588.52	S/.489,021.45	S/.513,454.38	S/.537,887.31	S/.562,320.24	S/.586,753.17	
Facturación mensual ventas excl. IGV.	S/.52,200.00	S/.626,400.00											
Total	S/.375,539.94	S/.394,623.87	S/.419,056.80	S/.443,489.73	S/.467,922.66	S/.492,355.59	S/.516,788.52	S/.541,221.45	S/.565,654.38	S/.590,087.31	S/.614,520.24	S/.638,953.17	
Inversión Nuevos Equipos	S/.5,349.00	S/.0.00											
Comisiones 3% ejecutivo Ventas	S/.1,566.00	S/.18,792.00											
Gastos de Personal	S/.21,862.50	S/.262,350.00											
Gastos Operativos + 2%	S/.4,338.57	S/.52,062.84											
Total Egresos	S/.33,116.07	S/.27,767.07	S/.333,204.84										
Cash Flow	S/.342,423.87	S/.366,856.80	S/.391,289.73	S/.415,722.66	S/.440,155.59	S/.464,588.52	S/.489,021.45	S/.513,454.38	S/.537,887.31	S/.562,320.24	S/.586,753.17	S/.611,186.10	S/.611,186.10

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla el flujo de caja del año 4, utilidad diaria promedio, facturación antes y después de impuestos, gastos de comisiones de ventas, gastos operativos, incremento de personal e inversión en nuevos equipos

Tabla 39

Estado de ganancias y pérdidas año 4

Mes x calendario	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	(12 Meses)
Facturación total (Ingresos)	S/.52,200.00	S/.626,400.00											
Gastos (Egresos)	S/.33,116.07	S/.27,767.07	S/.338,553.84										
Utilidad EBITDA	S/.19,083.93	S/.24,432.93	S/.287,846.16										
Depreciaciones	S/.334.23	S/.4,010.76											
Utilidad EBIT	S/.18,749.70	S/.24,098.70	S/.283,835.40										
Impuestos	S/.8,749.02	S/.8,462.02	S/.101,831.24										
Utilidad E	S/.10,000.68	S/.15,636.68	S/.182,004.16										

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla el estado de ganancias y pérdidas año 4, incluyendo depreciaciones, impuestos y egresos

Tabla 40

Flujo de caja – Cash Flow año 5

Mes x calendario	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	(12 Meses)
Días facturables	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365
Facturación diaria promedio	S/.1,780.65	S/.1,971.43	S/.1,780.65	S/.1,840.00	S/.1,780.65	S/.1,840.00	S/.1,780.65	S/.1,780.65	S/.1,840.00	S/.1,780.65	S/.1,840.00	S/.1,780.65	S/.1,814.79
Cantidad ventas	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	37	444
Utilidad diaria promedio	S/.480.74	S/.542.50	S/.490.00	S/.506.33	S/.490.00	S/.506.33	S/.490.00	S/.490.00	S/.506.33	S/.490.00	S/.506.33	S/.490.00	S/.498.61
Capital inicial		S/.0.00											
Capital circulante (Flujo mes anterior)	S/.611,186.10	S/.636,012.26	S/.660,838.42	S/.685,664.58	S/.710,490.74	S/.735,316.90	S/.760,143.06	S/.784,969.22	S/.809,795.38	S/.834,621.54	S/.859,447.70	S/.884,273.86	
Facturación mensual ventas excl. IGV.	S/.55,200.00	S/.662,400.00											
Total	S/.666,386.10	S/.691,212.26	S/.716,038.42	S/.740,864.58	S/.765,690.74	S/.790,516.90	S/.815,343.06	S/.840,169.22	S/.864,995.38	S/.889,821.54	S/.914,647.70	S/.939,473.86	
Gastos de Personal	S/.24,292.50	S/.291,510.00											
Comisiones 3% ejecutivo Ventas	S/.1,656.00	S/.19,872.00											
Gastos Operativos +2%	S/.4,425.34	S/.53,104.08											
Total Egresos	S/.30,373.84	S/.364,486.08											
Cash Flow	S/.636,012.26	S/.660,838.42	S/.685,664.58	S/.710,490.74	S/.735,316.90	S/.760,143.06	S/.784,969.22	S/.809,795.38	S/.834,621.54	S/.859,447.70	S/.884,273.86	S/.909,100.02	S/.909,100.02

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla el flujo de caja del año 5, utilidad diaria promedio, facturación antes y después de impuestos, gastos de comisiones de ventas, gastos operativos e incremento de personal

Tabla 41

Estado de ganancias y pérdidas año 5

Mes x calendario	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23	may-23	jun-23	jul-23	ago-23	sep-23	oct-23	nov-23	dic-23	(12 Meses)
Facturación total (Ingresos)	S/.55,200.00	S/.662,400.00											
Gastos (Egresos)	S/.30,373.84	S/.364,486.08											
Utilidad EBITDA	S/.24,826.16	S/.297,913.92											
Depreciaciones	S/.334.23	S/.4,010.76											
Utilidad EBIT	S/.24,491.93	S/.293,903.16											
Impuestos	S/.9,589.02	S/.9,302.02	S/.111,911.24										
Utilidad E	S/.14,902.91	S/.15,189.91	S/.181,991.92										

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla el estado de ganancias y pérdidas año 5, incluyendo depreciaciones, impuestos y egresos

7.6. Resumen Flujo de caja año 1 – año 5

Tabla 42

Resumen Flujo de caja año 1 – año 5

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Días facturables	365	366	365	365	365
Facturación diaria promedio	S/.974.79	S/.1,055.74	S/.1,310.14	S/.1,716.16	S/.1,814.79
Cantidad ventas	240	276	336	408	444
Utilidad diaria promedio	S/.72.06	S/.48.19	S/.285.25	S/.498.64	S/.498.61
Capital inicial	S/.42,223.50	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Facturación mensual ventas excl. IGV.	S/.355,800.00	S/.386,400.00	S/.478,200.00	S/.626,400.00	S/.662,400.00
Inversión inicial	S/.21,270.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00	S/.0.00
Gastos de Personal	S/.211,950.00	S/.226,350.00	S/.244,350.00	S/.262,350.00	S/.291,510.00
Gastos Operativos	S/.39,492.00	S/.41,292.00	S/.51,042.00	S/.52,062.84	S/.53,104.08
Total Egresos	S/.283,386.00	S/.279,234.00	S/.309,738.00	S/.333,204.84	S/.364,486.08
Cash Flow	S/.98,600.10	S/.154,877.94	S/.323,339.94	S/.611,186.10	S/.909,100.02

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla resumen Flujo de caja año 1 – año 5

7.7. Resumen Estado de ganancias y pérdidas año 1 – año 5

Tabla 43

Resumen Estado de ganancias y pérdidas año 1 – año 5

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Facturación total (Ingresos)	S/.355,800.00	S/.386,400.00	S/.478,200.00	S/.626,400.00	S/.662,400.00
Gastos (Egresos)	S/.299,423.40	S/.330,122.16	S/.309,738.00	S/.338,553.84	S/.364,486.08
Utilidad EBITDA	S/.56,376.60	S/.56,277.84	S/.168,462.00	S/.287,846.16	S/.297,913.92
Depreciaciones	S/.4,010.76	S/.4,010.76	S/.4,010.76	S/.4,010.76	S/.4,010.76
Utilidad EBIT	S/.52,365.83	S/.52,267.08	S/.164,451.24	S/.283,835.40	S/.293,903.16
Impuestos	S/.26,063.24	S/.34,631.24	S/.60,335.24	S/.101,831.24	S/.111,911.24
Utilidad E	S/.26,302.59	S/.17,635.84	S/.104,116.00	S/.182,004.16	S/.181,991.92

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla resumen estado de ganancias y pérdidas año 1 – año 5

7.8 Índices financieros

Tabla 44

Índices financieros

Flujos anuales

inicio	-S/.42,223.50
Año 1	S/.98,600.10
Año 2	S/.56,277.84
Año 3	S/.168,462.00
Año 4	S/.287,846.16
Año 5	S/.297,913.92

VAN Total (año 1-5)	S/.	602,075.46	
TIR (año 1-5)		233%	
B/C (año 1-5)		14.26	
Punto de equilibrio		169.61	UND

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto de Utilidad	16%	14.56%	54.39%	45.95%	44.97%
Rentabilidad sobre ventas	7.39%	4.56%	21.77%	29.06%	27.47%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Egresos Total	S/.283,386.00	S/.279,234.00	S/.309,738.00	S/.333,204.84	S/.364,486.08
Incremento		-1.47%	10.92%	7.58%	9.39%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos Total	S/.355,800.00	S/.386,400.00	S/.478,200.00	S/.626,400.00	S/.662,400.00
Incremento		8.60%	23.76%	30.99%	5.75%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Operativos Total	S/.39,492.00	S/.41,292.00	S/.51,042.00	S/.52,062.84	S/.53,104.08
Incremento		4.56%	23.61%	2.00%	2.00%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de Personal Total	S/.211,950.00	S/.226,350.00	S/.244,350.00	S/.262,350.00	S/.291,510.00
Incremento		6.79%	7.95%	7.37%	11.11%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Personal Total	8	9	10	12	14
Incremento		12.50%	11.11%	20.00%	16.67%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Comisiones Total	S/.10,674.00	S/.11,592.00	S/.14,346.00	S/.18,792.00	S/.19,872.00
Incremento		8.60%	23.76%	30.99%	5.75%

Fuente: Elaboración propia

Nota: Se detalla los índices financieros totales año 1 - año 5

CONCLUSIONES

PRIMERA:

De los datos generales del estudio, se encontró que el 100% de emprendedores, mypes y pymes tienen conocimiento sobre la actual importancia del uso de herramientas digitales para la difusión de sus negocios; sin embargo sólo el 60% asegura que utiliza de forma activa herramientas digitales para la promoción de sus productos y servicios y el 40% señala que no utiliza herramientas digitales por desconocimiento, falta de tiempo y porque no tiene definida una estrategia de marketing digital.

SEGUNDA:

Después de identificar nuestro perfil de cliente, creamos una propuesta de valor que nos permite competir en el mercado; brindando un servicio de consultoría en tres niveles que se ajusta a las necesidades de nuestros clientes utilizando una estrategia digital en paralelo a sus objetivos comerciales, de igual forma ofrecemos un plus de capacitación que ayuda a emprendedores a aprender y entender cómo las herramientas digitales pueden contribuir en el crecimiento de su negocio para así evitar perder dinero y reducir riesgos.

TERCERA:

Nuestro requerimiento de inversión en el primer mes de operaciones asciende a S/42,223.50 y después de S/ 25,000.00 de aporte de capital de socios, necesitamos S/ 17,223,50 que logramos financiar a través de un crédito, según nuestra proyección de ventas después de impuestos logramos generar una rentabilidad sobre ventas del 7.39% en el primer año,

4.56% en el segundo año, 21,77% en el tercer año, 29.06% en el cuarto año y 27.47% en el quinto año; de esta forma determinamos que la empresa es económicamente viable.

RECOMENDACIONES

PRIMERA:

Se propone brindar como servicio complementario la capacitación a clientes respecto al uso de herramientas digitales y su funcionamiento, con la finalidad de crear empresas digitalmente responsables.

SEGUNDA:

Los profesionales especialistas en marketing digital deben formar más empresas con diversas alternativas de servicios que satisfagan las necesidades de emprendedores, mypes y pymes y asegurar su permanencia en el mercado.

TERCERA:

Que se realicen más estudios de investigación referentes marketing digital y su crecimiento en la ciudad de Arequipa para profundizar hallazgos.

BIBLIOGRAFÍA

- Chaffey D., & Smith PR., (2017) *Digital Marketing Excellence: Planning, Optimizing and Integrating Online Marketing*. ISBN Versión E-book: 978-1-315-64034-1. Editorial Routledge.

- Crouch, M., & McKenzie, H. (2006). The logic of small samples in interview-based qualitative research. *Social Science Information*. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0539018406069584>.

- Díaz Chuquipiondo R. (2014). *Cómo elaborar un Plan de Marketing*. Colección Business Management, Lima, Perú: Editorial Macro.

- Ghio M. (2013). *Oxitobrand: marcas humanas para un mercado emocional*. Lima, Perú: Editorial Planeta.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática INEI (2018) Informe Técnico Nro. 03. *Boletín Demografía Empresarial en el Perú*, II Trimestre 2018. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n-03-demografia-empresarial-ii-trim2018_ago2018.pdf

- Kishel G., & Kishel P., (1996). *How to start and run a successful consulting business*. Estados Unidos: John Wiley and Sons, Inc.

- Kotler P., & Armstrong G., (2012). *Marketing*. ISBN Versión E-book: 978-607-32-1421-6. Pearson Educación.

- Krajewski L., Ritzman L., & Malhotra M. (2016). *Operations Management: Processes and Supply Chains*. Harlow, Inglaterra: Pearson Educación.

- McCarthy J., Perreault W., & Cannon J., (2014). *Basic Marketing*. Nueva York, Estados Unidos: Editorial McGraw-Hill.

- Mogollón J., (2014) *Plan Estratégico de Marketing para nuevas firmas de consultoría en Argentina (Tesis de postgrado)*. Universidad de Buenos Aires, Argentina.

- Osterwalder, A., Pigneur Y., Bernarda G., & Smith A. (2017). *Value Proposition Design*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

- Stanton W., Etzel M., & Walker B., (2007) *Fundamentos de Marketing*. DF, México: Editorial McGraw-Hill.

ANEXOS

Anexo 1

GUIA DE PREGUNTAS

ENTREVISTA A PROFUNDIDAD

La presente entrevista a profundidad busca recabar información acerca del consumo de herramientas digitales en emprendedores, Mypes y Pymes en la ciudad de Arequipa, así como la contratación de profesionales especializados en estrategias digitales.

Tema: Consumo de servicios de marketing digital

Lugar: Arequipa

Emprendimiento, Mype o Pyme:

Sector Industrial:

Tiempo en el mercado:

Nombres y Apellidos

Sexo:

Edad:

¿Actualmente cómo está conformado su emprendimiento, negocio, mype o pyme?

¿Cuánto tiempo lleva en el mercado?

¿Cómo considera su crecimiento hasta el momento en la ciudad de Arequipa?

¿Utiliza publicidad o promociones para hacer conocido su negocio?

¿Podría mencionar cuáles son los medios que más utiliza para hacer publicidad?

¿Considera que estas acciones han contribuido en el crecimiento de su negocio?

¿Quién es el responsable de hacer la publicidad/marketing en su negocio?

¿Tiene conocimiento sobre estrategias digitales para fines publicitarios?

¿Cuál es su percepción sobre el uso de estas?

¿Actualmente invierte en estrategias digitales en su negocio?

¿Cuáles son las herramientas digitales en las que invierte?

¿Sabe cuántos clientes se enteraron de su emprendimiento, negocio, myme o pype por redes sociales o su página web?

Si tuviera la oportunidad, ¿aprovecharía más estas herramientas?

¿Dispone de tiempo usted para la gestión de estas herramientas en su negocio?

¿Alguna vez ha presentado algún inconveniente con alguna herramienta digital por desconocer su funcionamiento?

¿Les gustaría aprender o que alguien le explicara sobre la utilidad de estas?

¿Sabe que existen consultoras de publicidad y marketing que se dedican a orientar y planificar estrategias digitales para empresas?

¿Si pudiera contratar una consultora de marketing digital qué servicios específicamente le gustaría recibir?

¿Le interesaría una consultora de marketing que tiene planes estratégicos ad hoc para mypes y pymes?

¿Le interesaría que esta consultora lo ayude a cumplir sus objetivos comerciales?

¿Designaría un presupuesto para invertir en marketing digital, si este puede incrementar sus ventas?

¿Cuánto estaría dispuesto a invertir mensualmente, semestralmente o anualmente?

¿Alguna vez a pensando hacer un rebranding (cambio de marca) para mejorar o incrementar sus ventas?

Si es que usted ha invertido alguna vez o actualmente invierte en estrategias de marketing digital y no ha tenido resultados, ¿Estaría dispuesto a replantear su estrategia para finalmente obtenerlos?

Anexo 2
PERSONAS ENTREVISTADAS
EMPREENDEDORES, MYPES, PYMES

	<i>Razón Social</i>	<i>Actividad Comercial</i>	<i>RUC</i>	<i>Gerente General /Socio</i>	<i>Tiempo en el mercado</i>	<i>Área o personal de marketing digital</i>	<i>Uso de herramientas digitales</i>	<i>Inversión en marketing digital</i>
1	Gutiérrez y La Riva Servicios Generales SRL	Fabricación de muebles	20601760917	Osnard Gutiérrez Gutiérrez	2 años	No	No	Campaña inicial Gurú
2	Supérate Desarrolla tus Competencias EIRL	Asesoramiento empresarial	20602386547	Julio Alfaro Bejarano	2 años	Sí, Community Manager	Fan Page	Sí, actualmente
3	Persona Natural con Negocio	Fashion Stylist y Asesora de Imagen		María José Castillo Cerdeña		Sí, empírico	Fan page, actualmente	Sí, está dispuesta
4	Persona Natural con Negocio	Servicios Generales	10292732894	Wilfredo Agostinelli Ramos	5 años	No	No	No todavía

5	Automotriz Real Car-Shop & Tuning SAC	Mantenimiento y rep. de vehículos	20602316972	Alan García Gutierrez	1 año y 2 meses	Sí, empírico	Fan page, actualmente	Sí, actualmente
6	Constructora Inmobiliaria Montesinos SRL	Construcción Edificios	20539541898	Ernesto Montesinos Oyanguren	2 años	No	No	Sí, está dispuesto
7	Consultorio Dental Ortodontic SA	Act. de Médico y Odontólogo		Candy Alvarado	6 meses	Sí, Community Manager	Fan Page, actualmente	Sí, por campañas
8	BACO Restauranteria SAC Santoro Parrillas	Restaurantes, Bares y Cantinas	20559180077	Juan Carlos Carpio	4 años	Sí, Community Manager y Fotografo	Fan Page, actualmente	Sí, mensual
9	Ingá Cocina Popular	Restaurante	Por formalizar	Juan Carlos Carpio	4 meses	Sí empírico	Fan Page, actualmente	Sí, está dispuesto
10	Alexandra Romero	Asesoría Contable y Tributaria	10295155723	Alexandra Romero Gamero		No	No	No

11	Alcoin Car Service EIRL	Lubricentro	20456074881	Juan Luis Alcocer Valdivia	9 años	Por una temporada Community Manager	No	Sí continuaría
12	Juadie SRL	Venta Alimentos, Bebidas, Tabaco.	20601121981	Juan Luis Alcocer Valdivia	3 años	Por una temporada Community Manager	No	Sí continuaría
13	Persona Natural con Negocio	Venta online de Macetas MoYi	10096766951	Madeleine Delgado Fernández	2 años	Sí, empírico	Fan Page, Instagram, Página web	Sí, por campañas
14	Persona Natural con Negocio	Franquicia Lima La Gris	10294521904	Melvin Zevallos	3 meses	Sí, Community Manager	Fan Page, Instagram, Página web	Sí, por campañas
15	CREA arq&art	Diseño de interiores	Por formalizar	Elvira Hernández Parra		Sí, empírico	Sí	Sí, está dispuesta
16	Berquet Consultores & Asesores SAC	Asesoramiento empresarial	20600936116	Sebastian Berquet Aragon	2 años	No	No	No

17	Persona Natural con Negocio	Asesoramiento Legal		Juan Carlos Cabrera Ramos	5 meses	No	Linkedin	Sí, está dispuesto
18	Granja Pecuaria Misticuy SRL	Cría de Animales Domésticos	20558382750	Fernando Álvarez Oporto	7 años	No	Fan Page, actualmente	Sí, está dispuesto
19	Persona Natural con Negocio	Boutique Creativa y Consultoría en Comunicaciones	10433864382	Paolo Díaz López	1 año	No	No	Sí, está dispuesto
20	Corporación S.O.S Security SRL	Activ. de Invest. y Seguridad.	20559089827	Javier Delgado Polanco	5 años	Sí, empírico	Fan Page, actualmente	Si, está dispuesto
21	Achoraofoodtruck EIRL	Restaurantes, Bares y Cantinas	Trámite	Anthony Ortega Cano	1 mes	Sí, Community Manager y Diseñador gráfico	Fan Page, Instagram	Sí, mensual
22	Persona Natural con Negocio	Kaly Spa Peluquería	10430951381	Gaudi Diaz Boza	3 años	No	Fan Page, actualmente	No todavía

23	Warikunka	Diseño Textil	Por formalizar	Milagros Medina Chevarría	3 meses	Sí lo tendrá	Fan Page	Sí, mensual
24	Bio Plant SAC	Jardines Verticales	20519968283	Sabino Jose Vizcarra	3 años	Sí, empírico	Fan Page, actualmente	Sí, por campañas
25	Persona Natural con Negocio	Centro de Entrenamiento Deportivo	Trámite	Samuel Torres Delgado	3 meses	Sí, empírico	Fan Page, Instagram	Sí, está dispuesto

Anexo 3
CANVAS BUSINESS PLAN

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTACIÓN DE CLIENTES
<ul style="list-style-type: none"> - Equipo de trabajo <ul style="list-style-type: none"> • <i>Creativo</i> • <i>Diseñador gráfico</i> • <i>Community manager</i> • <i>Social media manager</i> • <i>Desarrollador web</i> • Proveedores • Aliados estratégicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del plan de negocio. - Elaboración del plan de marketing. - Diseño y registro de marca. - Elaboración de contenido para desarrollo web. - Entrenamiento del equipo de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Brindar a los clientes un servicio customizado que se adecue a sus necesidades. - Generar una experiencia única de asesoramiento a los clientes. - Clientes satisfechos y conscientes del marketing digital como 	<ul style="list-style-type: none"> - Personales. - Individualizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Emprendedores con la aspiración de crear empresa. - PYMES con la intención de formalizarse y entrar al mundo digital. - Empresas que desean reformular su modelo de negocio desde la gestión comercial utilizando

	<p>RECURSOS CLAVES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos Humanos. - Recursos Financieros. - Recursos Intelectuales - Recursos Tecnológicos. 	<p>pilar de la gestión comercial.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Garantizar la calidad del diseño, creatividad y seguimiento de la asesoría. 	<p>CANALES DE VENTA A CLIENTES</p> <ul style="list-style-type: none"> - SEO - SEM - Redes sociales. - Página web. - Emailmarketing - Rich Media. 	<p>como base el marketing digital.</p>
<p>ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Marketing. - Costos fijos (Equipo tecnológico, Equipo de trabajo). - Costos variables (insumos, compras a proveedores). 		<p>MONETIZACIÓN – INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aporte de accionistas. - Ingresos por asesorías a empresas y personas naturales (ventas). 		