



Universidad de Palermo
Máster en Dirección de Empresas

**Proyecto para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en
Dirección de Empresas:**

**Plan de negocios para una agencia de Marketing Digital
especializada en Media Buying**

Tesista: Iris Rosario Horny von Borries

Email: iris.hvonborries@gmail.com

Legajo: 0127309

Director de tesis propuesto: Lucas Pusseto

22 de julio, 2024

Buenos Aires, Argentina

Tabla de Contenidos

Resumen	1
Introducción	2
Objetivo general	4
Objetivos específicos	4
Hipótesis	5
Metodología de investigación	5
Capítulo I: Marco Teórico	7
Marketing Digital	7
Media Planning	9
Media Buying	11
Growth Partner	16
Capítulo II: Marco Contextual	17
Análisis PEST	17
Análisis Político	17
Análisis Económico	19
Análisis Social	21
Análisis Tecnológico	23
5 Fuerzas de Porter	25
Amenaza de entrada de nuevos competidores	25
Poder de negociación con los proveedores	25
Poder de negociación de los clientes	26
Amenaza de productos o servicios sustitutos	26
Rivalidad entre competidores existentes	27
Benchmarking	28
Capítulo III: Marco Investigativo	33
Tipo de investigación exploratorio y descriptivo	33
Metodología de investigación deductiva y cualitativa	33
Diseño de la investigación	34
Fuentes primarias	34
Fuentes secundarias	34
Actividades de la investigación	36
Población y muestra	38
Recolección de datos	39
Capítulo IV: Investigación de mercado	40
Estadísticas del sector empresarial en Cochabamba	40
Entrevistas en profundidad con informantes claves	44
Presentación de las personas entrevistadas	44
Análisis de la transformación digital	45
Análisis del Marketing Digital	52
Análisis de la publicidad digital	59
Análisis del modelo de Growth Marketing	66

Metodología Growth-----	66
Funnel AARRR Growth-----	68
Data Driven-----	69
Equipo multidisciplinar-----	70
Capítulo V: Modelo de Negocio-----	71
Presentación de la idea de negocio-----	71
Lineamientos estratégicos del negocio-----	72
Marca y propuesta de valor-----	73
Mix de Medios-----	74
Medios propios-----	74
Medios ganados-----	74
Medios pagados:-----	74
Metodología de trabajo-----	75
Análisis-----	75
Estrategia-----	76
Aprendizaje-----	77
Growth-----	77
Medición y optimización-----	78
Estructura organizacional-----	79
Media Buyer Senior-----	80
Media Buyer Junior-----	81
Data Analyst-----	82
Copywriter-----	82
Diseñador gráfico-----	83
Desarrollador web-----	84
Capítulo VI: Plan Financiero-----	85
Estructura de ingresos-----	85
Estructura de gastos-----	87
Inversión-----	88
Flujo de fondos-----	88
Criterios de decisión-----	91
VAN-----	91
TIR-----	91
Análisis de sensibilidad-----	91
Capítulo VII: Conclusiones-----	96
Bibliografía-----	97
Anexos-----	100
Anexo 1: Circular 721/2022 de la ASFI para la Gestión de Seguridad de Información-----	100
Anexo 2: Resolución de Directorio 084/2024 del Banco Central Boliviano para normativa de Activos Virtuales-----	101
Anexo 3: Preguntas de la entrevista en profundidad-----	103

Lista de Figuras

Figura 1: Metodología de planificación y compra medios.....	10
Figura 2: Niveles de una campaña publicitaria digital.....	12
Figura 3: Cantidad de usuarios por Redes Sociales.....	22
Figura 4: 5 fuerzas de Porter para Marketing Digital.....	27
Figura 5: Proceso de Growth Hacking.....	66
Figura 6: Factores para desarrollar una cultura de experimentación.....	67
Figura 7: Funnel AARRR Growth.....	68
Figura 8: Cultura Data Driven.....	69
Figura 9: Business Model Canvas.....	71
Figura 10: Metodología de trabajo.....	75
Figura 11: Estructura Organizacional.....	79

Lista de Gráficos

Gráfico 1: Crecimiento económico en Bolivia.....	19
Gráfico 2: Índice de Confianza del Consumidor en Bolivia.....	21
Gráfico 3: Distribución del PIB Nacional según departamento.....	40
Gráfico 4: PIB de Cochabamba por actividad económica, 2023.....	41
Gráfico 5: Empresas vigentes y empresas activas por departamento, Mayo 2024.....	41
Gráfico 6: Actividades económicas según las empresas vigentes Cochabamba.....	42
Gráfico 7: Actividades económicas según las empresas vigentes Cochabamba.....	42
Gráfico 8: Empresas activas según tipo de empresa y tipo societario.....	43
Gráfico 9: Nube de palabras de transformación digital.....	48
Gráfico 10: Enfoque de la estrategia de marketing digital.....	52
Gráfico 11: Modalidad de trabajo: Equipo In House VS Terciarización.....	54
Gráfico 12: Canales de adquisición de nuevos clientes.....	57
Gráfico 13: Empresas que llevan a cabo campañas publicitarias digitales.....	59
Gráfico 14: Plataformas de publicidad digital más utilizadas.....	60
Gráfico 15: Satisfacción con los resultados de la publicidad digital.....	62
Gráfico 16: Contratación de una agencia especializada en publicidad digital.....	64

Lista de Tablas

Tabla 1: Estrategias de publicidad digital.....	13
Tabla 2: Índice de IA Responsable en Sudamérica y Centroamérica.....	23
Tabla 3: Benchmarking - Agencias de Marketing Digital en Bolivia.....	28
Tabla 4: Benchmarking - Servicios de las Agencias de Marketing Digital en Bolivia.....	28
Tabla 5: Benchmarking - Medios.....	29
Tabla 6: Benchmarking - Análisis de Redes Sociales.....	30
Tabla 7: Benchmarking - Análisis de sitios webs.....	30
Tabla 8: Benchmarking - Malas prácticas.....	31
Tabla 9: Benchmarking - Buenas prácticas.....	32
Tabla 10: Actividades de la investigación.....	36
Tabla 11: Definición de transformación digital según los entrevistados.....	45
Tabla 12: Motivos principales de la transformación digital.....	50
Tabla 13: Aprendizajes de la transformación digital.....	51
Tabla 14: Obstáculos de la transformación digital.....	51
Tabla 15: Beneficios y problemas de la terciarización de una agencia de marketing digital..	55
Tabla 16: Beneficios y problemas de un equipo In House de marketing digital.....	56
Tabla 17: Inversión en publicidad digital.....	60
Tabla 18: Problemas del proceso de planificación, ejecución y optimización.....	63
Tabla 19: Estimación de ventas.....	86
Tabla 20: Cálculo de gastos.....	87
Tabla 21: Inversión inicial.....	88
Tabla 22: Flujo de fondos.....	89
Tabla 23: Escenario optimista.....	92
Tabla 24: Escenario pesimista.....	94

Resumen

Estamos en la era digital, de la evolución constante y la hiperconectividad. Esto cambió radicalmente la forma en la que trabajamos, aprendemos, enseñamos, colaboramos, nos relacionamos y compramos. Por eso hoy en día, tener y mantener un plan de publicidad en Internet no es una opción sino un requisito imprescindible para cualquier empresa que quiera mantenerse competitiva dentro del mercado.

Una agencia especializada en *media buying*, término acuñado en estos dos últimos años, que hace referencia a la planificación y compra de medios digitales para llevar a cabo campañas publicitarias digitales es la solución pensada para un nicho de mercado; empresas que han dejado de medir su éxito en base a la cantidad de seguidores y likes, y ahora se enfocan en potenciar su crecimiento a través de resultados; empresas que han dejado de ver la publicidad como un gasto y saben que es una inversión; empresas no tienen miedo a llevar a cabo pruebas para aprender; empresas que ya no toman decisiones en base a la intuición sino que saben aprovechar la información que proviene de los datos.

HiGrowth Ads, es una propuesta para llevar a cabo una agencia de *media buying* que pretende diferenciarse por la especialización en la gestión de publicidad digital y la implementación de una metodología de trabajo con el cliente, en base al growth marketing, método orientado a resultados mediante la realización de testeos en cada etapa del funnel; y mejorada bajo las buenas y malas prácticas que han detallado grandes profesionales de marketing desde su experiencia profesional en las empresas más importantes de Cochabamba, Bolivia.

El objetivo final de este proyecto es llevar el servicio de la publicidad a un siguiente nivel.

Introducción

El marketing ha cambiado, sin embargo, en la práctica se puede observar que la aplicación de estrategias no ha seguido el mismo ritmo a ese cambio. Por lo tanto, uno de los principales motivos que llevan a desarrollar este trabajo es la oportunidad de brindar un servicio de marketing que pueda reinventarse constantemente entendiendo que *la realidad presente refleja la evolución pasada*. Esta premisa permite percatarnos de la transformación multidimensional que implican los avances tecnológicos en esta era de la conexión.

Así como el arte consistía en la representación mimética de la realidad antes de la invención de la cámara fotográfica; la comunicación necesitaba de la presencia física del emisor y receptor antes del Internet. Ambos son acontecimientos transgresores que cambiaron las normas establecidas hasta ese entonces por la sociedad; y comprender las consecuencias que conllevan dichos cambios nos permiten entender nuestro comportamiento actual.

Hoy en día, el arte y su gran dimensión abarcativa es definida por Seth Godin como un mero acto humano de conexión caracterizado por ser inusitado, personal y vulnerable. Por su parte, el marketing ha evolucionado dejando de lado la estrategia ofensiva y una comunicación intrusiva; en esta era digital caracterizada por la hiperconectividad, la democratización de opiniones y generación constante de información, el marketing al igual que el arte trata de establecer una conexión con las personas poniéndose al servicio de los demás y ayudando desde la empatía a solucionar sus problemas.

Por lo tanto, el nuevo enfoque del rol de profesional de marketing que se pretende adoptar en este trabajo, consiste en comprender los diferentes puntos de vista de los clientes a medida que estos van mutando para conectar con ellos; alinearse con los valores y emociones para aportar mayor confianza en la relación cliente-marca; y crear historias persistentes, consecuentes y honestas que capten la atención de los mismos para que así sean impulsados a actuar y descubrir la oportunidad de solución a su problema.

Además, a este nuevo enfoque de marketing se debe sumar el impacto de las nuevas tecnologías relacionadas con la imitación y réplica de las capacidades cognitivas humanas de crear, comunicar, ofrecer y mejorar el valor a largo del recorrido del cliente como lo son la inteligencia artificial (IA), el procesamiento de lenguaje natural (PNL), la realidad aumentada (RA), realidad virtual (RV), el internet de las cosas (IoT) y el blockchain. Kotler denomina a este conjunto como *next tech* y señala la importancia de construir un ecosistema de datos como requisito previo para la aplicación de dichas tecnologías con el fin de ofrecer un marketing personalizado y contextual que sea capaz de basarse en un sistema predictivo para estimar el rendimiento potencial de cada inversión realizada en marketing.

Por consiguiente, las agencias digitales generalistas están corriendo el riesgo de quedar obsoletas y, por lo tanto, deben evolucionar y migrar hacia nuevos tipos de empresas. Según el artículo de The Wall Street Journal, actualmente algunas agencias están optando por ampliar su oferta más allá del alcance tradicional y brindar un servicio más completo. Por el contrario, otras agencias deciden especializarse en una área específica del marketing digital para ofrecer una solución personalizada a nichos mercados; y en esta tendencia es donde este trabajo encuentra el fundamento principal para abordar el plan de negocio.

Por otro último, a pesar de que la incertidumbre económica mundial continuará y específicamente en América Latina las perspectivas de crecimiento económico para el año 2024 son más débiles en comparación al contexto internacional y la expectativa inflacionaria sea alta para la región, como lo detalla el reporte de World Economic Forum; se espera que el impulso de la inversión publicitaria mantenga su trayectoria ascendente, el crecimiento de la inversión publicitaria global se estima que será de un 4,8% para este año y, en general, un crecimiento constante en todas las regiones hasta el 2026.

Dentro de las categorías de publicidad, el medio digital es la categoría con mayor crecimiento y participación, según la consultora PQ Media en el año 2023 la representación de la publicidad digital fue del 47,6% sobre la inversión total global, para este año se proyecta un representación del 59% y para el 2026 se espera que la inversión en medios digitales alcance una participación del 61%. América Latina es la cuarta región en realizar una mayor inversión publicitaria y para el año 2024 proyecta un crecimiento del 9,4% en relación a la publicidad digital (Zenith, 2024). Por consiguiente, entendiendo el contexto favorable en cuanto a la adopción de medios digitales para llevar a cabo campañas publicitarias es que este proyecto quiere enfocarse particularmente a esta área del Marketing Digital y así ofrecer un servicio especializado de Media Planning.

Pregunta de investigación: ¿Existe mercado para la contratación de una agencia de marketing digital exclusivamente para llevar a cabo la gestión de campañas publicitarias en medios digitales? ¿Cuán factible es cumplir con las expectativas de los clientes mediante una determinada metodología de trabajo para llevar a cabo el servicio de media buying?

Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para un agencia de Marketing Digital especializada en la planificación y compra de medios digitales para empresas u organizaciones hispanohablantes.

Objetivos específicos

Los objetivos en el marco de esta investigación son los siguientes:

1. Definir los lineamientos estratégicos, misión, visión y valores, de la agencia con el fin de establecer una dirección de *management* clara y unificada.
2. Realizar un estudio de mercado para identificar, recopilar y analizar información sobre los problemas y las oportunidades que presenta la demanda y la oferta en relación al servicio de *media buying*; y así validar la rentabilidad económica del proyecto empresarial.
3. Desarrollar una metodología de trabajo para llevar a cabo la planificación, configuración y optimización de campañas publicitarias en medios digitales; que permita percibir al cliente el valor agregado del servicio de *media buying*.
4. Elaborar un plan de Marketing que documente cómo logrará la agencia sus metas estratégicas, en su primer año, mediante tácticas de Marketing cuyo punto de partida sea el cliente.
5. Diseñar un plan financiero que plasme los fundamentos económicos, inversión inicial, fuentes de financiamiento, proyección de flujo de caja y rentabilidad sobre la inversión, para el desarrollo económico de la idea de negocio en su primer año.
6. Delinear una estructura organizacional que describa las funciones, responsabilidades y habilidades que deben tener los perfiles profesionales que conformarán el equipo para trabajar en un entorno multidisciplinario y colaborativo.

Hipótesis

Hipótesis 1: El cliente objetivo que implementa una estrategia de marketing digital en su empresa, está dispuesto a contratar un servicio especializado de *media buying*.

Hipótesis 2: La aplicación de una metodología de trabajo para planificación, ejecución y optimización de campañas publicitarias permite la alineación las expectativas del cliente.

Metodología de investigación

El enfoque de la investigación es el siguiente:

Tipo de investigación	Descriptiva y exploratoria
Metodología de investigación	Mixta
Diseño	Documental y relevamiento de campo
Unidad de análisis	Mercado objetivo y segmento de clientes Metodología de trabajo del negocio
Muestra	Muestreo probabilístico estratificado Muestreo no probabilístico de conveniencia
Técnica de recolección de datos	Encuestas Entrevistas semiestructuradas

En la primera parte del trabajo, se realizará un tipo de investigación descriptiva con un enfoque cuantitativo ya que el objetivo de la recolección de datos a través de un estudio de campo es determinar las características demográficas, económicas y de comportamiento de aquellas empresas que son el target del proyecto; y analizar los datos históricos y las estadísticas relevantes para así calcular el tamaño potencial del público objetivo, estimar la demanda del mercado e identificar si están dispuestas a contratar un servicio especializado en media planning.

Este tipo de investigación utilizará el experimento estadístico del muestreo probabilístico estratificado, ya que se pretende estudiar a un determinado grupo de empresas bolivianas, es decir, que correspondan a la categoría de empresa mediana y/o grande.

Seguido de dicho punto, se procederá a realizar una investigación de tipo exploratoria con un enfoque cualitativo ya que se pretende abordar el desarrollo de una metodología de trabajo para, la cual, actualmente no hay una estandarización; a través de comprender los factores de éxito y fracaso que se da en relación entre cliente y agencia. Por lo tanto, se llevará a cabo entrevistas en profundidad semiestructuradas a gerentes o directores del área de Marketing de empresas de Bolivia, con quienes hay un relación profesional de confianza y admiración por haber trabajado en proyectos en conjunto anteriormente y son considerados expertos en el área de Marketing por los años de experiencia en el rubro; y además se complementará con una investigación documental.

El enfoque del trabajo es cualitativo a lo largo de los primeros capítulos y finaliza con una investigación cuantitativa.

Inicialmente se plantea un marco teórico basado en bibliografía y la experiencia de profesionales del sector con el objetivo de validar la investigación y desarrollar una metodología de trabajo para la gestión de media planning. De esta manera se busca alcanzar conclusiones fiables que permitan confirmar la hipótesis inicial acerca de que determinar un marco de trabajo permite alinear las expectativas del cliente.

Capítulo I: Marco Teórico

Marketing Digital

En el año 1960 que E. Jerome McCarthy desarrolló el conocido modelo de Marketing Mix: Las 4 Ps, para delimitar el alcance del marketing a cuatro variables controlables por la empresa: producto, precio, plaza y promoción.

Posteriormente, Kotler en 1967 realiza la publicación de su libro “Principles of Marketing” y establece oficialmente un marco teórico para el estudio del Marketing como una ciencia.

“El marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual las personas obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, oferta e intercambio de productos de valor” (Kotler y Armstrong, 2008)

No obstante, todo evoluciona y cambia, incluso los conceptos; y tal como predijo el sociólogo Marshal McLuhan en su ensayo Understanding Media: The Extensions of Man publicado en 1964, el avance de los medios de comunicación y la tecnología superará la distancia física, es decir, hará que la noción clásica de tiempo y espacio se desvanezca, y dará paso a una sociedad globalizada e interconectada, denominada como **aldea global**. Como lo explica Cortez (2022), la aldea global es caracterizada principalmente por una comunicación instantánea entre las personas, quienes pueden enterarse en todo momento que sucede en cualquier lugar del mundo; lo que ocasiona una alteración en los sentidos y, por lo tanto, modifica la manera que tenemos de pensar, actuar y percibir el mundo.

El Internet fue el hito que marcó el inicio de la revolución digital y sin lugar duda aceleró la globalización, haciendo que la proximidad física definitivamente no sea un requisito para la comunicación. En efecto, desde que Tim Berners Lee en 1991 lanza el sistema **World Wide Web** (WWW) acompañado el protocolo HTTP y el lenguaje HTML se produce un cambio disruptivo en la forma de acceder y compartir información conocida como la Web 1.0, ya que a partir de acá en adelante cualquier persona con acceso a Internet podía navegar por una amplia red información utilizando hipervínculos, a pesar de tener diferentes computadoras y sistemas operativos.

En este fenómeno denominado como la era de la información, las empresas empezaron a incorporar el Internet como parte de su estrategia comercial dando paso a una nueva economía, una economía basada en el conocimiento y marcada por el auge de las empresas punto-com como Yahoo, Microsoft y Apple. Entre 1997 al 2000, las empresas que tenían un dominio en Internet y operaban en tiempo real tuvieron un fuerte crecimiento en

sus valores económicos provocando una burbuja económica, que como explica Sevilla (2010), dicha burbuja estalló cuando Nasdaq se desplomó ya que las empresas del mundo online demostraron no ser rentables, lo que llevó a la quiebra a varias empresas y dejó un escenario incierto para los negocios online.

Como señala Wu (2018) la web es la construcción de información más grande en la historia de la humanidad y transita por diferentes etapas o eras de desarrollo. La fase inicial fue la **Web 1.0**, la cual, consistía en páginas web estáticas que compartían información de forma unidireccional. No obstante, a partir del año 2004 varios autores concuerdan en que nos encontramos en la **Web 2.0** que es definida por Perez (2011) como las aplicaciones que utilizan la web como interfaz para dirigirse hacia grandes volúmenes de usuarios, utilizando una arquitectura de participación y colocando a dichos usuarios en el centro de la estrategia para que estos puedan colaborar e interactuar con todo tipo de información potenciando la inteligencia colectiva. Esta era es personificada por plataformas como Facebook, Twitter, Youtube, entre otras. Mientras tanto, otros autores como Silva (2023) afirman que estamos en la transición hacia la **Web 3.0**, que es caracterizada por la interconexión de páginas web de manera semántica a través de la descentralización y tecnología inteligente, para que la accesibilidad a la información sea eficiente y en espacios de colaboración tridimensionales.

Hoy en día, las plataformas digitales son parte fundamental de la cibercultura y, por lo tanto, la creación y gestión de una identidad virtual es primordial (Cortez, 2022). Por su parte, Kotler toma en cuenta esta evolución de la tecnología y la globalización; y realiza un giro hacia lo digital estableciendo que el marketing requiere un **enfoque omnicanal** para atender a los clientes y contar con puntos de contactos híbridos tanto online como offline. Además, con el aceleramiento de la transformación digital, este autor da un paso más allá y considera que la digitalización del marketing toma en cuenta al conjunto de tecnologías que pretenden emular las capacidades cognitivas humanas como la inteligencia artificial, programación neurolingüística (PNL), sensores, realidad aumentada (RA), realidad virtual (RV), el internet de la cosas (IoT) y demás tecnologías para llevar el mundo digital al mundo real, y no al revés. (Kotler, 2019).

Por lo tanto, este trabajo toma en cuenta la última definición de marketing elaborada por Kotler en su libro Marketing 5.0, tecnología para la humanidad.

El marketing 5.0 es la aplicación de tecnologías que imitan al ser humano para crear, comunicar, ofrecer y mejorar el valor a lo largo del recorrido del cliente. (Kotler, 2019)

Media Planning

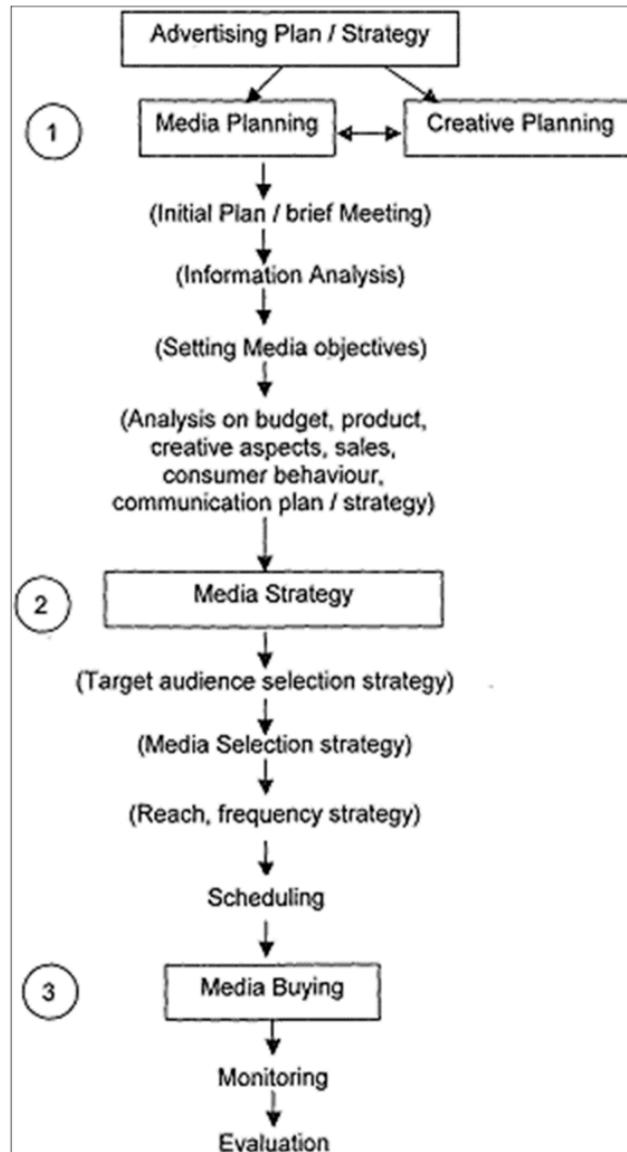
Una de las claves para que un negocio online sea rentable es saber seleccionar inteligentemente los medios y estrategias más eficientes en cada escenario (Macía, 2018). Ya lo resaltaba McLuhan en su artículo *Understanding The Media: The extensions of man*, en el cual, establecía que **el medio es el mensaje**; ya que las sociedades han sido conformadas más por la naturaleza de los medios que utilizan, que por el contenido mismo.

Dentro del marketing digital hay tres tipos de medios a través de los cuales se puede llegar al cliente objetivo. Los **medios propios** son los canales sobre los cuales la empresa tiene control de gestión directo y conforman su presencia digital como un sitio web, una app o un canal de contenido; los **medios ganados** son los medios generados por la comunidad como repercusión al comportamiento de la empresa como las reseñas, testimonios, comentarios y shares en redes sociales; y por último, los **medios pagados** son todos aquellos que requieren una inversión económica directa y como resultado se obtiene una difusión del contenido más amplia, es decir, un alcance más allá del de la propia comunidad.

Por lo tanto, el *media planning* o la planificación de medios es el proceso de seleccionar y determinar qué, cómo, cuándo y con qué frecuencia se debe entregar el mensaje a la audiencia objetivo; recordando que no importa tanto la naturaleza del mensaje como la sinergia de medios que se utilice para comunicar dicho mensaje, señala Berardi (2022). El objetivo principal es llegar a la persona correcta, con el mensaje correcto, en el momento adecuado y, por sobre todo, mediante el canal oportuno.

En los últimos años, según Biswas (2023), el proceso de *media planning* se ha vuelto muy relevante debido a la complejidad del fenómeno publicitario, a la proliferación de medios y el estallido de la información. De este modo, este autor propone una metodología que pretende simplificar la planificación y compra de medios, como se muestra en la Figura 1. Además, recopilando las opiniones de diferentes autores, se puede observar cierto acuerdo en relación a los componentes de *media planning*: 1) establecer los objetivos de la estrategia de marketing digital, considerando que estén alineados con los objetivos del negocio, 2) conocer y definir la audiencia a la cual se quiere impactar, 3) seleccionar el mix de medios que permita una comunicación cohesiva, 4) establecer el presupuesto publicitario que permita un balance en la relación inversión vs recompensa de cada medio, 5) desarrollar el mensaje claro, conciso y persuasivo para generar una respuesta auténtica, y además determinar la conversión esperada que dará soporte a la estrategia, 6) seleccionar los métricas con las cuales se medirá el performance de cada medio (Haaff, 2019).

Figura 1: Metodología de planificación y compra medios



Fuente: Elaboración propia con datos de FEPC

En conclusión, la planificación de medios requiere un entendimiento sobre los hábitos de consumo de información para seleccionar aquellos medios con los cuales la audiencia, más que escuchar o leer, quiera participar de la conversión que se da entre el medio y el público. Un *media planner* tiene la responsabilidad de llevar a cabo una estrategia de medios que ahorre tiempo y dinero, que garantice la entrega eficiente del mensaje al público objetivo y ayude a canalizar la energía creativa hacia el desarrollo de contenido de valor que respalde los objetivos del negocio.

Media Buying

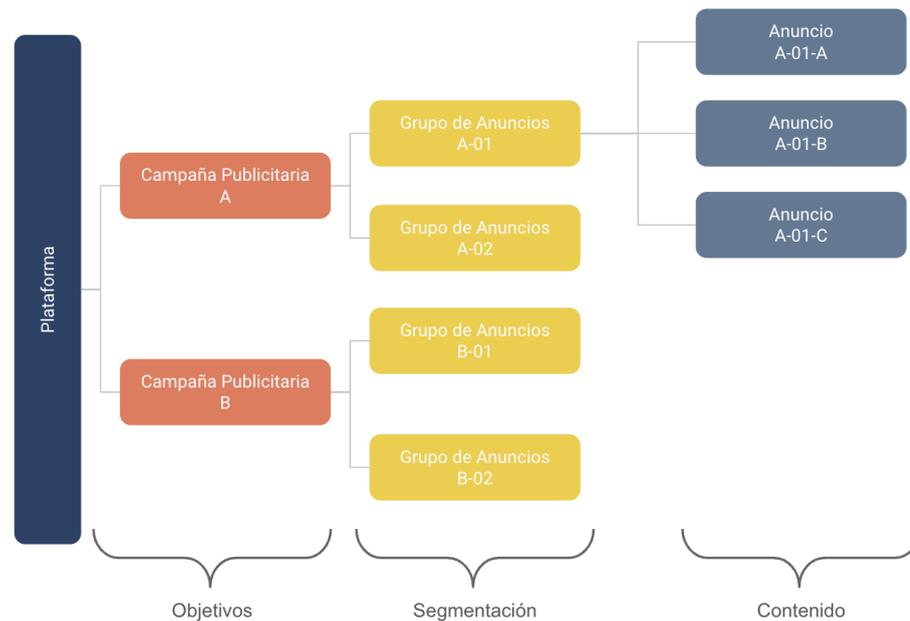
Mientras que el objetivo de *media planning* es elaborar el plan y definir los canales que se utilizarán para las dinámicas de marketing, el *media buying* se enfoca en la ejecución de dicho plan, negociando y comprando los espacios publicitarios. Ambas áreas trabajan en conjunto para que el plan pueda cumplir con las expectativas generadas.

El rol de un *media buyer* o comprador de medios tiene por objetivo principal la adquisición de espacios publicitarios de manera estratégica, combinando una selección óptima de ubicaciones disponibles y una gestión eficiente de los costos asociados a las diversas plataformas de pago; siempre bajo la premisa previamente mencionada: llegar a la persona correcta, con el mensaje correcto y a través del medio correcto.

Hoy en día, los clientes tienen más conocimiento sobre el marketing digital de modo que exigen mayor responsabilidad y resultados por el dinero invertido en medios Biswas (2023). Por consiguiente, la especialización en la compra de medios y la actualización constante sobre nuevas tácticas es imprescindible. Asimismo, es importante resaltar los fundamentos que se deben dominar en el área del *media buying*.

- **Investigación y planificación:** Realizar análisis de benchmarking a nivel de sitio web y redes sociales para identificar las buenas y malas prácticas que aplica la competencia directa e indirecta en relación a la estrategia de marketing digital. Además, se debe tener un conocimiento actualizado sobre la oferta de medios y formatos publicitarios para elaborar los planes a la medida, estableciendo una congruencia entre los objetivos, el público meta y el mensaje comunicacional.
- **Compra y negociación:** Hay generalmente dos formas para la compra de espacios publicitarios en plataformas digitales.
 - Publicidad compra abierta: Configuración de las campañas publicitarias directamente en una plataforma *selfservice*, sin necesidad de un tercero, estableciendo una estrategia de puja de menor coste o por coste objetivo.
 - Publicidad compra cerrada: Gestión de compra automatizada de un inventario de espacios publicitarios en tiempo real, generalmente, a través de un intermediario que utiliza una plataforma Ad-Exchange.
- **Ejecución y optimización:** La configuración de una campaña publicitaria comprende tres niveles, los cuales se pueden visualizar en la Figura 2.

Figura 2: Niveles de una campaña publicitaria digital



Fuente: Elaboración propia

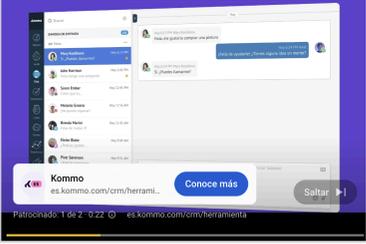
En el primer nivel se realiza la elección de un objetivo, el cual indica al algoritmo de la plataforma como se tiene que optimizar la campaña publicitaria, es decir, el algoritmo impactará a los usuarios con mayor probabilidad de realizar la acción deseada. En un segundo nivel, se lleva a cabo la segmentación mediante la selección de datos demográficos, psicográficos y conductuales que dispone la plataforma, para delimitar el alcance e impactar a una cantidad estimada del público objetivo. Por último, en el tercer nivel se configura el contenido publicitario. Las plataformas actualmente cuentan con diferentes formatos y tamaños de contenido; y actualizaciones con aprendizaje automático para mejorar realizar diferentes combinaciones con los elementos del anuncio y así mejorar el performance.

- **Análisis y reportes:** Durante todo el proceso y especialmente al cierre de la campaña publicitaria, se realiza un análisis de los KPIs previamente establecidos y se formulan tableros de reporte cuantitativo y cualitativo. En esta fase, el uso de herramientas de analítica web y *social media* son fundamentales para implementar acciones de mejora en una próxima campaña.

En definitiva, el *media buying* se concentra en la gestión de los medios pagados y existen diferentes estrategias dentro de esta categoría, que vale la pena detallar ya que es de sumo interés para este proyecto. Ver Tabla 1.

Tabla 1: Estrategias de publicidad digital

Estrategia	Definición	Ejemplo
<p>Social Media Ads</p>	<p>Publicidad llevada a cabo a través de las Redes Sociales. Estas son plataformas <i>self-service</i>, en las cuales, cada empresa puede configurar directamente sus propias campañas publicitarias sin intermediarios.</p>	
<p>Search Engine Marketing (SEM)</p>	<p>Estrategia publicitaria se caracteriza por la compra de <i>keywords</i> y mediante la configuración de anuncios de texto en los motores de búsqueda busca generar más tráfico a una determinada página web.</p>	
<p>Display</p>	<p>Son los banners publicitarios que se promocionan a través de los espacios disponibles de un sitio web o una aplicación; y al realizar click en el anuncio el usuario es redireccionado a una página web.</p>	

<p>Video Ads</p>	<p>Son los anuncios en formato video, los cuales, pueden variar en su duración, los más populares son de 6 o 15 segundos, al igual que en su ubicación, pueden ser <i>pre-roll</i>, <i>mid-roll</i> o <i>post-roll</i>.</p>	
<p>Audio Ads</p>	<p>Son los anuncios denominados como audio spots de hasta 60 segundos que son distribuidos en radios tradicionales online y servicios de audio streaming.</p>	
<p>Mobile Ads</p>	<p>Estrategia de publicidad llevada a cabo únicamente a través de dispositivos móviles, y los formatos más relevantes son push notifications, mensajes de textos, <i>in-app ads</i> o vídeos verticales que ocupan toda la pantalla.</p>	
<p>Native Ads</p>	<p>La publicidad nativa digital es un formato que integra de forma orgánica un anuncio al entorno en el que se muestra, generalmente, portales de noticias; y el objetivo es aportar valor sin interrumpir la experiencia del usuario.</p>	

<p>OTT</p>	<p>Las siglas significan Over The Top, y hacen referencia a que los anuncios se entregan “por encima” de los servicios de cable. Es decir, son los anuncios de TV por streaming, que se muestran dentro del contenido digital.</p>	
<p>Email Marketing</p>	<p>Consiste en el envío de correos electrónicos a una base de datos propia del anunciante, la cual, previamente es organizada y segmentada con el propósito de ser un medio informativo, de contacto y seguimiento de leads.</p>	
<p>Rich Media</p>	<p>Son anuncios que poseen contenido interactivo. Este tipo de publicidad tiene como propósito desencadenar acciones que generen un gran impacto e incentiven el recuerdo de la marca en la mente de los consumidores.</p>	

Fuente: Elaboración propia

Growth Partner

En este mundo de constante evolución digital, las empresas están adoptando diversas estrategias para alcanzar el crecimiento sostenible. Según el último estudio de Hubspot sobre las tácticas de expansión estratégica, el 46% de las empresas pretende explorar nuevos mercados, el 28% de las empresas deciden enfocarse en fortalecer su posición en el mercado existente, mientras que el 25% decide atacar nuevos segmentos de mercado. Bajo este mismo contexto, todas las empresas concuerdan que la tecnología no solo es una herramienta sino el impulso detrás del crecimiento; no obstante la adopción e implementación de nuevas tecnologías es el mayor desafío.

El *growth partner* es un colaborador estratégico cuyo objetivo principal es justamente impulsar el crecimiento integral y sostenido de una empresa, a través de identificar oportunidades de crecimiento que son desapercibidas o subestimadas por el equipo de trabajo y abordar desafíos complejos para convertirlos en ventajas competitivas.

El rol de un *growth partner* dentro de una organización aplica una visión holística y combina habilidades de liderazgo estratégico y habilidades de marketing para enfocarse en alguna de las siguientes estrategias, como la diversificación de productos, la expansión hacia nuevos mercados, la optimización de operaciones o la transformación digital, siempre con el fin de añadir valor y acelerar el crecimiento en un entorno empresarial en constante cambio. En esta última estrategia, la transformación digital, es donde el proyecto quiere centrarse.

Por lo tanto, una **agencia de growth marketing** enfocada en la transformación digital utiliza estrategias creativas y experimentales para aumentar rápidamente la cantidad de clientes obtenidos a través de los canales digitales. El propósito principal es la optimización del *funnel* de conversión o embudo de ventas, mediante estos objetivos:

- Generación de tráfico web
- Captación de clientes potenciales
- Retención de clientes

En conclusión, el modelo del growth partner es una extensión integral del equipo de la empresa, que se enfoca en el crecimiento sostenible del negocio. Las agencias de marketing digital que aplican este modelo con sus clientes, se diferencian por utilizar técnicas de análisis de datos y técnicas de experimentación para encontrar soluciones rápidas, centrándose principalmente en el resultado y no el canal para aumentar las conversiones o ventas a través de los canales digitales.

Capítulo II: Marco Contextual

Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de gestión estratégica que examina los factores externos que pueden influir en el desempeño y en las decisiones de una organización. Este análisis se enfoca en los factores que afectan al sector de tecnología y marketing.

Análisis Político

Escenario político en Bolivia

La situación política en Bolivia cada vez se torna más compleja. El país ha experimentado ciclos de aproximadamente doce años, en los cuales, se destaca la recomposición del campo político y la reorganización nacional. Los cambios ideológicos y políticos son un importante efecto de la crisis. La confianza en el modelo estatista se encuentra en un decaimiento, tanto por las dificultades económicas como por la guerra interna del partido oficialista. Además, se debe sumar que los enfoques liberales están nuevamente de moda.

Elecciones presidenciales 2025

Durante los últimos cuatro años, Bolivia se encuentra en una crisis judicial y constitucional debido a la destructiva lucha de poder que existe dentro del partido oficialista Movimiento al Socialismo (MAS). El ex presidente Evo Morales y el presidente de turno Luis Arce se encuentran en una disputa política para ser candidatos presidenciales 2025, creando un escenario social convulsionado y ocasionando que el futuro de la democracia sea incierto.

Desafección política de los jóvenes

El desinterés de la generación z o *centennials* hacia el sistema político es un fenómeno global de cual Bolivia no queda exento; según el sociólogo Renzo Abruzzese se debe a que las formas organizativas tradicionales, como los partidos políticos, han perdido su atractivo y la percepción de utilidad de las plataformas independientes, sobre todo digitales, está en aumento. Por consiguiente, los espacios digitales que promueven el intercambio entre el discurso democrático y el populista, pueden generar un renacimiento del interés por la participación política entre los jóvenes.

Gestión de la seguridad de la información

La Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) a través de la circular 721/2022, adjunta en el Anexo 1, establece que los activos digitales de las entidades bancarias como

una landing page, blog o una app deben ser tratados como un producto de desarrollo de software; además de cumplir con una serie de pasos, como por ejemplo la certificación ISO/IEC 27001 o el cifrado de datos, para poder ser lanzados a los consumidores del sistema bancario, con el fin de resguardar la seguridad de los mismo. Por consiguiente, dichos activos digitales financieros deben utilizar un software *On-Premise*, el cual se instala y opera en el propio hardware y servidor de la organización, o un Software As a Service (SaaS) que se accede a través de Internet (Guzman, 2024).

Proyecto Ley: Ley de protección de datos personales

Bolivia es uno de los países de Latinoamérica que hasta la fecha no cuenta con una ley de protección de datos. Ante esta carencia, las vulneraciones a la protección de datos continúan pasando, como los ciberdelitos, la inscripción de militantes a partidos políticos o la difusión de fotos íntimas sin consentimiento, mientras las nuevas tecnologías continúan avanzando. La fundación InternetBolivia.org destaca la necesidad de un marco regulatorio para la protección de datos en Bolivia, con el objetivo de avanzar en materia de políticas públicas en relación a la seguridad y soberanía digital, y de integrar el vínculo con la propiedad intelectual para formular sanciones por el uso de inteligencia artificial que vulnere los derechos humanos y digitales; por otro lado, en cuanto al sector privado se necesita un gobierno de datos para que el tratamiento y procesamiento de datos, big data, data mining o machine learning se dé bajo un marco de credibilidad y una cultura sólida de privacidad. El objetivo final es lograr que todo avance tecnológico sea respetando los derechos humanos.

Regulación de las Redes Sociales

La regulación de las redes sociales es un tema controversial y recurrente que aparece en la agenda política debido a las propuestas de ley o proyectos de decreto que surgen de manera coyuntural e improvisada; desde el 2016 hasta este año han habido 8 intentos por regular las plataformas digitales tanto en el contenido publicado como en su funcionamiento; como detalla InternetBolivia.org el origen de estos intentos de regulación se dan en el marco de crisis sociales, políticas y electorales como el referéndum constitucional boliviano del 2016, en el cual Evo Morales denuncia una guerra sucia en las redes sociales tras no aprobar la modificación en la constitución para ser reelecto; o en el año 2020 que tras la asunción de Jeanine Añez como presidenta interina se emitieron decretos que sancionaban la desinformación y 76 personas fueron detenidas por publicar contenido que ponía en duda la transparencia de las elecciones presidenciales e insinuaba un fraude electoral. Por lo tanto, dichos intentos infructuosos han ocasionado que el debate serio sobre la temática se debilite y han dejando un escenario de especulaciones y desinformación en la sociedad.

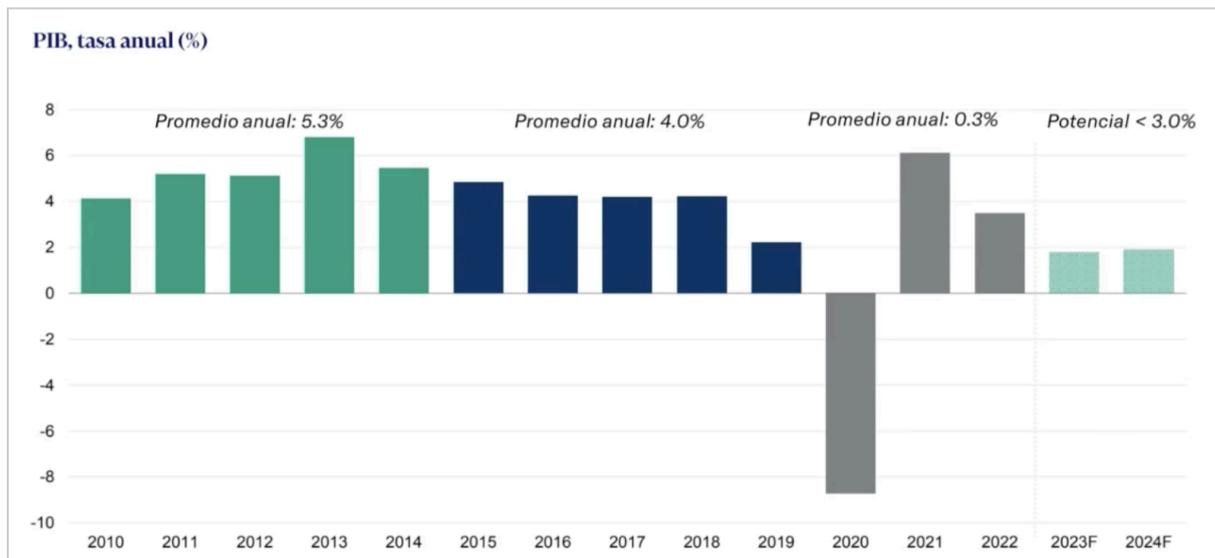
Análisis Económico

Debilitamiento económico

En el año 2009, Evo Morales estableció como un nuevo modelo económico: la economía plural, que hasta el año 2015 se caracterizó por un periodo de bonanza y prosperidad como resultado de la nacionalización de recursos y una activa redistribución de rentas. No obstante, el sector privado empresarial nunca terminó de confiar en el modelo izquierdista y sacó sus utilidades fuera del país drenando las reservas de divisas del Banco Central. De hecho, a raíz de los Panamá Papers, en 2017 se determinó una fuga anual de 1.000 millones de dólares hacia paraísos fiscales. Al mismo tiempo, el agotamiento de los yacimientos de gas provocó que la cantidad de hidrocarburos no fuera suficiente para que el modelo pueda durar el tiempo necesario para remodelar la sociedad en base a los principios de reciprocidad, redistribución y autarquía para construir un país industrializado.

Hoy en día, la economía en Bolivia se ve afectada principalmente por la caída extrema de las Reservas Internacionales Netas (RIN), un déficit fiscal desde el 2023 y por la disminución de los ingresos percibidos por la exportación de hidrocarburos; generando consecuencias críticas en la capacidad de compra de carburantes en el exterior, en las importaciones de bienes y en el pago de la deuda externa. En conclusión, el crecimiento económico se ha desacelerado significativamente.

Gráfico 1: Crecimiento económico en Bolivia



Fuente: Moody's Rating

Escasez de dólares

Una de las consecuencias de la crisis económica, es la aguda sequía de dólares. En un principio, se debe al retiro de depósitos en dólares por parte de la gente a causa de la disminución de las reservas en divisas; como respuesta los bancos en Bolivia montaron una suerte de *semi-corrallito* dejando salir dólares de forma racionada y aplicando restricciones de gasto de 200 U\$D para tarjetas de débito y 1.000 U\$D para tarjeta de crédito, además de un 10% sobre los montos que sobrepasen estos límites. Por lo tanto, la divisa estadounidense, como cualquier producto escaso, sigue aumentando de precio. Si bien el tipo de cambio no se ha modificado oficialmente, ha aparecido un mercado paralelo en el cual la moneda nacional se ha devaluado un 15% y se estima un 30% al finalizar el año.

Nivel de bancarización

En Bolivia, el 68% de la población mayor a 15 años tiene acceso a servicios bancarios formales. El 44,2% tiene una tarjeta de débito y el 12,6% una tarjeta de crédito. Si bien hay un avance en la inclusión financiera, el nivel de bancarización en Bolivia es relativamente bajo en comparación con los países de la región. En cuanto a las compras online, el 47,9% de las personas en Bolivia han realizado una compra a través de medios digitales mientras a nivel internacional la adopción de compras online es de 54,8% (Data Reportal, 2024).

Gastos no deducibles para empresas digitales

La normativa tributaria en Bolivia no contempla el registro contable de los gastos en el exterior, es decir, los pagos realizados a empresas que se encuentran fuera del país y no puedan justificar una retención en la geografía nacional como Meta o Google Ads. Este limbo contable al que hace referencia Alvaro Guzman (2023), se lo denomina en el sistema impositivo boliviano como gastos no deducibles, porque son gastos que no tienen un respaldo fiscal y por esta razón no pueden ser objeto de crédito fiscal ni de devolución. Por lo tanto, al momento del cierre contable de una empresa, esta debe considerar que la alícuota del Impuesto sobre las Utilidades de las Empresas (IUE) para estos gastos no deducibles son del 25%, aparte del pago del IUE "normal".

Normativa de Activos Virtuales

El Banco Central de Bolivia (BCB) junto a la ASFI y la Unidad de Investigaciones Financieras (UIF) a fin de modernizar el sistema de pagos en plataformas digitales, ha emitido el 28 de junio del 2024 la Resolución de Directorio 084/2024 (Ver Anexo 2) para habilitar el uso de canales e instrumentos electrónicos de pago (IEP) para la compra y venta de activos virtuales como lo son las criptomonedas o NFTs. En síntesis, el marco normativo de Bolivia ahora permite la operación transaccional mediante la tecnología blockchain con el fin de coadyuvar a la democratización e inclusión financiera.

Análisis Social

Censo de Población y Vivienda 2024

El censo ha sido el evento trascendental de este año. Según el Instituto Nacional de Estadística (INE) los resultados totales se entregarán hasta abril del 2025. Los datos obtenidos permitirán conocer la realidad social y económica del país. Además, a partir de la información estadística se espera la redistribución de escaños políticos por regiones, la elaboración de un nuevo padrón electoral y la actualización de la coparticipación tributaria.

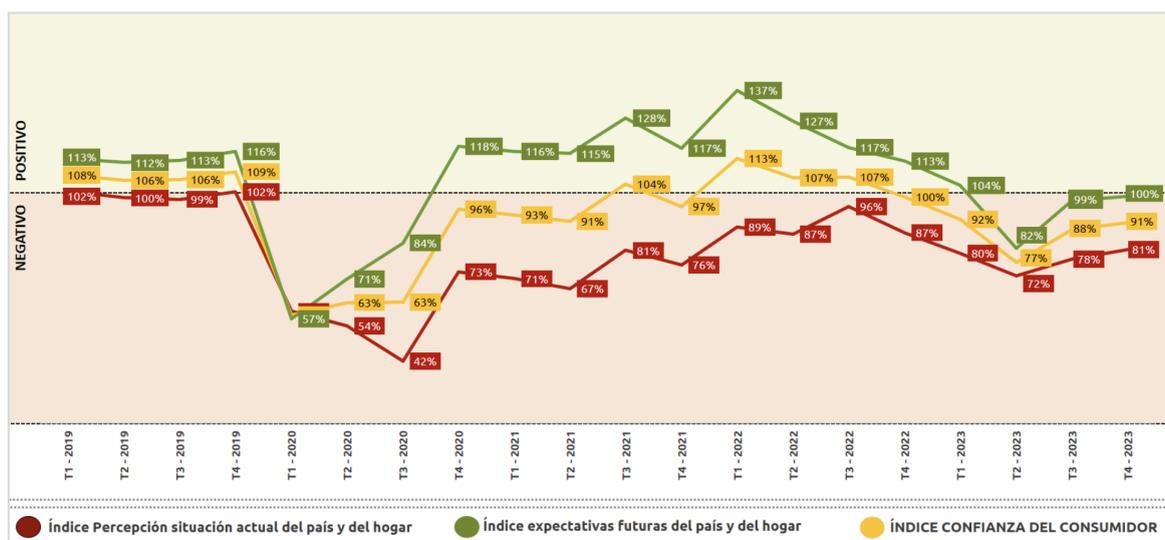
Clase media

Las clases medias, históricamente impulsoras del desarrollo político y económico, enfrentan una crisis de identidad ya que se encuentran en una disyuntiva entre apoyar un sistema capitalista centrado en la libertad de mercado, que hoy día se encuentra atravesada por un crisis económica, o debido a la incertidumbre recurrir al populismo

Índice de confianza del consumidor boliviano

El escenario de incertidumbre política y deterioro económico han desacelerado el consumo en Bolivia. El índice de confianza del consumidor (ICC) se mantiene negativo, por debajo de los 100 puntos; lo que sugiere una contracción en el consumo de los hogares. Las principales causas para que los consumidores sostengan y proyecten una confianza negativa, según el estudio de Captura Consulting, es la disminución del ingreso disponible y la mala calidad del empleo, además de una percepción de un incremento significativo en la corrupción, la inseguridad y la inestabilidad política y social.

Gráfico 2: Índice de Confianza del Consumidor en Bolivia



Fuente: Captura Consulting, 2024

Acceso a Internet en Bolivia

Se estima que la población en Bolivia alcanza los 12.4 millones de habitantes, y según el estudio de Data Reportal elaborado por We Are Social, el 73,3% de la población tiene acceso a Internet. Si bien la adopción de Internet cada año aumenta, en comparación con la región estamos por debajo del promedio que es del 82,5%.

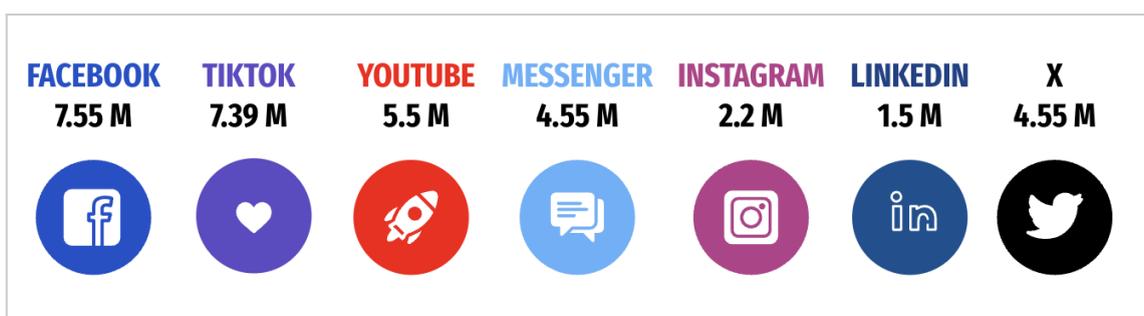
Ahora bien, la infraestructura de Internet en Bolivia es limitada ya que aún el país no es totalmente soberano en cuanto al sistema de fibra óptica, es decir, aún se alquila el derecho de uso de estos cables a empresas de países limítrofes. Actualmente, el Internet se caracteriza por velocidad de descarga de 10.27 MBPS y una velocidad de carga de 9.22 MBPS en celulares y de 32.50 MBPS y 15.03 MBPS en computadoras respectivamente.

Por último, vale destacar que el 99,4% de las personas utiliza un *smartphone* para acceder a Internet, de los cuales el 93,26% utiliza un sistema operativo Android y el 6,47% el sistema IOS de Apple; lo cual evidencia la importancia de tácticas de *mobile first*.

Uso de Redes Sociales

En Bolivia se cuenta con 7.55 millones de cuentas creadas en las diferentes redes sociales, lo que representa un 65,5% del total de la población. En cuanto a la distribución de género, el 49,6% son mujeres y 50,4% son hombres. Por último, las actividades más frecuentes que realizan los usuarios bolivianos en las redes sociales son chatear, ver vídeos y postear fotos y vídeos. Aquí compartimos la distribución de por plataforma. Ver Figura 5. Por otro lado, vale destacar que existe un contraste interesante en el consumo de medios en el eje troncal de Bolivia. En Santa Cruz, los usuarios prefieren la televisión y el Internet, con una penetración del 78% y 91% respectivamente. Mientras que en La Paz la radio es el centro de la información un alcance de 65% y el Internet un 95%. Por último, en Cochabamba la televisión y radio comparten el escenario mediático, no obstante, el Internet y redes sociales están en ascenso con una penetración del 94%.

Figura 3: Cantidad de usuarios por Redes Sociales



Fuente: Elaboración propia

Análisis Tecnológico

Meta deja de ser socio de Entravisión

Meta Platforms, Inc tomó la decisión de poner fin al programa de socios de ventas autorizados a partir del 1 de julio en todo el mundo; incluida la asociación con Entravisión, empresa líder de tecnología de medios de comunicación y marketing en 35 países. Lo cual, provocó una caída en sus acciones del 48%.

En Bolivia, desde febrero Entravisión comunicó que no contaba más con la representación de Meta y procedió a dar de baja las cuentas publicitarias de los clientes. Lo que implicó un cambio estructural para el área de publicidad digital tanto de las empresas como agencias de marketing, ya que de un mes a otro se cortaron las líneas de crédito con Meta perjudicando el flujo de caja de las empresas anunciantes y, lo más desalentador, es que la posibilidad de obtener una factura con valor fiscal para justificar el gasto en Meta quedó completamente anulada, dificultando aún más la deducción de impuestos.

Índice Global de Inteligencia Artificial Responsable: Bolivia Posición #117

El análisis realizado sobre las capacidades de legislación y formación académica, el cumplimiento con los derechos humanos y la gobernanza de datos en relación a la implementación de Inteligencia Artificial (IA) en los sistemas públicos, evidencia que Bolivia se encuentra en una situación de obsolescencia tecnológica acompañado de una estructura institucional muy precaria que pone en una situación de alta vulnerabilidad a la población (InternetBolivia.org, 2024). Por lo tanto, de los 138 países analizados, Bolivia es el último país de sudamérica quedando en la posición 117 ya que por ahora no cuenta con ninguna política real que encamine al país de alguna forma en la IA. Ver Tabla 2.

Tabla 2: Índice de IA Responsable en Sudamérica y Centroamérica

COUNTRY	INDEX SCORE ▼	PILLAR SCORE			DIMENSION SCORE		
		Frameworks	Government Actions	Non-State Actors	Human Rights and AI	National Responsible AI Capacities	Responsible AI Governance
Brazil	44.42	44.56	40.86	59.65	44.85	35.97	81.63
Uruguay	44.09	35.64	54.03	42.11	47.20	37.59	50.67
Chile	40.38	33.36	49.18	36.84	42.45	26.30	51.70
Costa Rica	27.05	0.00	58.29	19.30	33.12	10.67	38.07
Colombia	23.84	24.51	18.17	45.61	25.36	18.66	38.37
Argentina	21.95	10.49	29.47	31.58	25.73	23.77	33.19
Peru	16.4	12.56	16.67	29.82	10.99	21.51	31.41
Panama	9.14	0.00	22.03	1.75	9.20	14.98	13.33
Paraguay	6.33	0.00	10.34	14.03	6.27	13.51	6.96
Ecuador	4.51	0.00	4.85	15.79	5.42	9.75	4.00
El Salvador	2.7	2.48	2.37	5.26	2.08	12.27	0.00
Bolivia (Plurinational State of)	1.45	0.00	2.11	3.51	1.64	5.36	0.00
Guatemala	1.42	0.00	3.54	0.00	2.02	4.25	0.00
Honduras	0.75	0.00	1.86	0.00	0.00	4.72	0.00

Fuente: Global Index on Responsible AI Report 2024

Uso de datos públicos para entrenar modelos de Inteligencia Artificial (IA)

El pasado 28 de mayo, Meta anunció que empezará a utilizar los datos públicos de los usuarios para entrenar su modelo de Inteligencia Artificial. Actualmente, Meta cuenta con Llama, un modelo lingüístico de código abierto, y Meta IA, un asistente de IA de uso gratuito. Por lo que para continuar entrenando los modelos de IA con el fin de llegar a la IA generativa, Meta manifiesta que necesita información relevante que refleje las diversas lenguas, geografías y referencias culturales (Meta, 2024).

No obstante, debido a la controversia generada, se pudo corroborar que Meta puso a disposición de los ciudadanos europeos formularios para rechazar que esta empresa haga uso de su información, hasta que la Comisión Irlandesa de Protección de Datos determinó retrasar definitivamente el entrenamiento por parte de Meta. Por el contrario, la situación fue diferente para los países de América Latina en los cuales aún la regulación es débil o inexistente, como lo es en Bolivia. Al no existir una ley de protección de datos, las empresas tecnológicas están empezando aprovechar estos vacíos legales para utilizar la información de los usuarios a favor suyo, sin ni siquiera requerir que éstas den su consentimiento o tengan que estar, al menos, informadas.

Asimismo, en julio de 2023 Google modificó sus términos y condiciones para recoger información pública en línea para entrenar modelos de IA, algo similar a lo que hizo Twitter en agosto de 2023, con la aclaración de Elon Musk que no se usarían mensajes privados. Otras empresas grandes de tecnología como Apple, Amazon, Microsoft y la china Tencent, también lo están haciendo, reporta InternetBolivia.org (2024).

Mundo cookiesless

La depreciación de las cookies aún está por llegar y, por lo tanto, las empresas y agencias deben prever adaptar las estrategia de marketing en cuanto a la privacidad de los datos, el consentimiento por parte del usuario y la personalización de anuncios.

Desde el año 2020, Google ha anunciado que realizará una eliminación progresivamente de las cookies de terceros, y se estima que el 2025 se pueda concluir con el retiro definitivo de las cookies que contienen identificadores personales. A raíz de este escenario, los navegadores empezaron a tomar acciones para cumplir con la Ley Orgánica de Protección de Datos, la cual obliga a solicitar un consentimiento explícito a los usuarios que navegan por una web; el navegador Chrome cubre más del 60% del mercado publicitario digital según IEBS (2024) y en Bolivia es utilizado por el 83% de la población que tiene acceso a Internet, por lo que será de las plataformas más afectadas para el país.

5 Fuerzas de Porter

El modelo de Porter tiene como propósito determinar el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado, mediante el análisis de cinco factores para determinar el nivel de competencia existente dentro de un sector. (Kotler, 2019)

Amenaza de entrada de nuevos competidores

La proliferación de agencias o freelancers especializados en marketing digital se encuentra en constante aumento debido a que, en primer lugar, hay más demanda, cada vez son más las empresas que llevan a cabo su proceso de transformación digital, según el estudio “La trascendencia del Marketing Digital en las empresas de Latinoamérica” de Interlat el 51,44% de las empresas llevan entre 1 a 3 años implementado acciones de marketing digital. Por otro lado, la oferta académica en Bolivia también ha aumentado en estos últimos años, tanto por parte de universidades o institutos que ofrecen diplomados o cursos cortos, generando que haya más profesionales formados en esta área, dispuestos a ofrecer sus servicios en marketing digital. Por lo tanto, **la amenaza de entrada de nuevos competidores es alta.**

Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores de medios pagados se pueden categorizar en dos grupos. Por un lado, se encuentran las plataformas *selfservice* como Meta o Google, que además son las plataformas con mayor penetración de mercado en Bolivia, las cuales tienen un alto poder de negociación debido a que ya tienen preestablecido dashboard, un determinado sistema de puja y políticas de publicidad definidas; y las empresas anunciantes o las agencias deben adecuarse a este sistema.

Por otro lado, están las plataformas de publicidad programática que como proveedor procura dar al anunciante o agencia la mayor cantidad de beneficios para que se realice la contratación del servicio. Por ejemplo, la asignación de un account manager para un acompañamiento estratégico, la adaptación de piezas creativas, la planificación de propuestas para campañas publicitarias, elaboración de reportes a medida, contratos de confidencialidad y la opción de facturación local en moneda nacional; y además para las agencias, se les da un fee entre el 20% a 30% sobre la inversión realizada. Por lo que para este tipo de proveedores el poder de negocios es bajo.

En conclusión, si se toma en consideración ambos escenarios se puede considerar que **el poder de negociación con los proveedores es medio.**

Poder de negociación de los clientes

En Bolivia se encuentran registradas oficialmente 381.186 empresas en el Registro de Comercio hasta la fecha, y si bien el país se encuentra en una crisis política y económica, la tendencia de crecimiento siempre ha sido positiva. Asimismo, vale destacar que el 78,2% son empresas unipersonales, las cuales se caracterizan por disponer de recursos limitados, por lo tanto, se puede inferir que estas empresas buscan un servicio de marketing económico caracterizado por planes en base a paquetes y demanda mucha atención. No obstante, en general a nivel latam, se estima que el 48,30% de las empresas tiene un equipo de marketing digital compuesto por 2 a 4 personas que se dedican principalmente a la generación de contenido (Interlat, 2022).

Por lo tanto, tomando en cuenta el volúmen de las empresas, los cuales son clientes potenciales, y el grado de transformación digital que poseen se puede considerar que **el poder de negociación de los clientes es medio**.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

En relación a los servicios de marketing digital, más que la amenaza de sustitución es la amenaza de la entrada de nuevos competidores con ofertas cada vez más especializadas. No obstante, la adopción de Inteligencia Artificial (IA) junto a otras tecnologías avanzadas por parte de las empresas puede percibirse como una sustitución a las tareas de ejecución de un profesional de marketing digital. Si bien Bolivia aún no propicia un marco normativo que regule y proteja a los usuarios, las empresas bolivianas emplean herramientas de IA como ChatGPT o Gemini para la generación de ideas de contenido, redacción de descripciones o generación de imágenes. El propósito de las herramientas de IA es automatizar tareas operativas y repetitivas; y en América Latina el 47% las empresas enfocan sus procesos en la ejecución, el 26,89% en la planificación, el 19,84% en investigación y, el 6,27% en la medición de resultados. De modo que tomando en cuenta que la gran mayoría de los procesos que se llevan a cabo son meramente operativos, el riesgo de amenaza empieza a ser tangible. Además, se debe considerar que la percepción de los clientes en relación a la IA es positiva y aspiracional, todas las empresas buscan señalar que implementan IA en sus procesos; e igualmente la facilidad de acceso es otro factor relevante ya que muchas de las herramientas de IA son de acceso gratuito y esto aumenta el riesgo de sustitución.

Para finalizar, la IA está redefiniendo las estrategias del marketing digital y el desafío es la complementación de las habilidades, por lo que **la amenaza de sustitución es baja**.

Rivalidad entre competidores existentes

Actualmente, Bolivia cuenta con una oferta de agencias de marketing digital. Según el Servicio Plurinacional del Registro de Comercio hay 384 empresas que brindan un servicio de Marketing, asimismo, se debe tener en cuenta que hay muchas empresas que se encuentran dentro del sector informal. Solo para tener una referencia, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) señala que Bolivia es el país con mayor trabajo informal del mundo, con el 85% de su fuerza laboral; lo cual la sitúa inclusive ampliamente por encima de la informalidad de América Latina y el Caribe, que tiene un 53,7%, según los últimos datos del 2022.

Sin embargo, se puede observar que las agencias de marketing digital brindan un servicio integral y general, es decir, generalmente ofrecen servicios digitales con el fin de ser contratadas como un servicio tercerizado. Por lo tanto, desde esta perspectiva, aún no hay una oferta de agencias especializadas en una determinada área del marketing digital, lo que permite observar que **la rivalidad entre competidores existentes es media**.

Figura 4: 5 fuerzas de Porter para Marketing Digital



Fuente: Elaboración propia

Benchmarking

El benchmarking es un análisis que consiste en identificar a los competidores principales con quienes se debe comparar la situación actual y tomar como referencia; y evaluar los indicadores que describen la situación de dichas empresas y qué estrategias están llevando a cabo para sostener su ventaja competitiva (Macías, 2019).

Se han seleccionado seis agencias de marketing digital que están posicionadas como las mejores agencias dentro de Bolivia, cómo se puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3: Benchmarking - Agencias de Marketing Digital en Bolivia

Detalles	Seonet	SMID	Switch	RedPlan	Grupo Hemisferios	Consortio Publicitario
						
Definición	Agencia de Marketing Digital	Central de medios online	Agencia de Marketing y Comunicación	Agencia de Marketing Digital en Bolivia	Especialistas en Marketing Estratégico	Cultura & Propósito
Presencia internacional	6 países	2 países	Bolivia	Bolivia	Bolivia	Bolivia
Trayectoria	15 años	9 años	4 años	7 años	7 años	26 años
Clientes	200 clientes	90 clientes	No Info	No Info	60 clientes	60 clientes
Contratación Marketing					1.200 USD a 2.000 USD / mes	
Contratación Publicidad		1.500 USD a 4.500 USD / mes				
Contratación Ecommerce					3.000 USD - 4.000 USD / desarrollo	
Premios	Google Award - Partner Premier 2023	Ecommerce Award - Mejor Agencia de Ecommerce 2024 Kotler Impact - Brillante Compañía Boliviana 2024 Ecommerce Award - Mejor Agencia de Ecommerce 2023	Century 21 - Top Oficinas 2023	-	-	Bolivian Business - Mejor Agencia de Marketing Digital de Bolivia 2023 Locoto Publicitario - Digital Interactivo 2023

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4: Benchmarking - Servicios de las Agencias de Marketing Digital en Bolivia

Categorías	Servicios	Seonet	SMID	Switch	RedPlan	Grupo Hemisferios	Consortio Publicitario
							
Sitio Web	Analítica Web	X	✓	X	X	X	X
	Desarrollo web	X	X	✓	✓	✓	✓
	Diseño web	✓	X	✓	✓	X	✓
	Ecommerce	✓	X	X	X	✓	✓
	Posicionamiento SEO	✓	✓	X	✓	X	✓
Redes Sociales	Social Media Marketing	✓	X	✓	✓	✓	✓
	Influencer Marketing	✓	X	✓	X	X	✓
Publicidad Digital	Compra Programática	✓	✓	X	X	✓	✓
	Google Ads	✓	✓	X	✓	✓	✓
	Social Media Ads	✓	✓	X	✓	✓	✓
Estrategias Digitales	Chatbot	X	X	X	X	X	✓
	Data Driven	✓	X	X	X	X	✓
	Email Marketing	✓	X	X	✓	X	X
	Growth	X	✓	X	X	X	X
	Inbound Marketing	✓	X	X	X	✓	X
	Marketing de Contenidos	✓	X	X	X	X	✓
Otros servicios	Capacitaciones	X	X	X	X	✓	X
	Consultoría de transformación digital	X	X	✓	X	X	✓
	Diseño	X	X	X	✓	✓	✓
	Streaming de eventos	X	X	X	✓	X	X
Cantidad de Servicios		12	6	5	9	9	12

Fuente: Elaboración propia

Los datos se han recolectado mediante la información publicada por las empresas en Internet. En base al análisis de benchmarking, se ha observado que **el principal referente y competencia es la empresa SMID**, debido al enfoque en la compra de medios digitales, la modalidad de trabajo, y las certificaciones obtenidas. Si bien las otras empresas son importantes para el análisis, estas brindan un conjunto diversificado de servicios que apuntan a una terciarización de agencia de marketing digital integral y no de nicho.

Tabla 5: Benchmarking - Medios

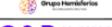
Medios Propios	Seonet	SMID	Switch	RedPlan	Grupo Hemisferios	Consortio Publicitario
						
Sitio web	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Blog	✓	✓	✗	✓	✗	✓
WhatsApp	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Chatbot	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Facebook	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Instagram	✓	✓	✓	✓	✓	✓
LinkedIn	✓	✓	✓	✓	✓	✓
X	✓	✗	✗	✓	✓	✓
TikTok	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Youtube	✓	✓	✗	✓	✓	✓
App	✗	✗	✗	✓	✗	✗
Cant. de Medios	10	8	7	9	8	9

Fuente: Elaboración de propia

En cuanto al análisis de medios propios con los que cuenta cada agencia, se puede percibir el grado de profesionalidad, la automatización de sus procesos de venta, los valores de marca que quieren transmitir y las cualidades que quieren resaltar.

Seonet se destaca por su atención al cliente inmediata, todos sus medios están muy bien gestionados y logran una comunicación 360. SMID transmite credibilidad y confianza, con sus partners y certificaciones en las plataformas de pago. Por otra parte, la ventaja competitiva Switch es la combinación de servicios digitales y tradicionales, ideal para empresas grandes. RedPlan se diferencia por tener una app que brinda tips e ideas de Marketing Digital, después es una agencia que cumple correctamente con su presencia online. Por su parte, Grupo Hemisferios se está consolidando como un referente de las tiendas online y la unidad de negocios referente al marketing digital está siendo derivada a su agencia denominada Kreativos Digitales. Por último, Consortio Publicitario impone una imagen de marca moderna y es la única que ofrece soluciones con Inteligencia Artificial.

Tabla 6: Benchmarking - Análisis de Redes Sociales

Agencia		Facebook		Instagram		LinkedIn		Twitter		TikTok		Youtube	
		Seguidores	Cant. Promedio de Publicaciones x Mes	Seguidores	Cant. Promedio de Publicaciones x Mes	Seguidores	Cant. Promedio de Publicaciones x Mes	Seguidores	Cant. Promedio de Publicaciones x Mes	Seguidores	Cant. Promedio de Publicaciones x Mes	Suscriptores	Cant. Promedio de Publicaciones x Mes
Seonet		72	9	3.416	9	2.000	9	72	9	69	0	53	0
SMID		3.500	4	106	4	848	6			36	0	170	0
Switch		1.477	9	899	10	2.000	6			1.343	19		
RedPlan		2.339	1	9	0	44	1	29	0	388	0	0	0
Grupo Hemisferios		6.320	6	863	6	1.000	6	38	0	657	2	188	0
Consortio Publicitario		4.174	0	115	2	1.714	1	2	0	266	5	0	0

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7: Benchmarking - Análisis de sitios webs

Agencia		Sitio Web	Tráfico Orgánico Mensual Promedio (Últ. trimestre)	Autoridad Dominio (0 a 100)	SEO (0 a 100)	Palabra clave mejor posicionada	Posición	Backlinks	Velocidad Mobile (0 a 100)	Velocidad Desktop (0 a 100)	Tiempo de carga
Seonet		https://www.seonetdigital.com/es/	27.200	16	91	10 agencias de marketing digital en bolivia	2	9.000	99	100	1,26
SMID		https://smid.com.bo/	306	21	88	marketing digital en bolivia	1	89	10	28	3,27
Switch		https://switchad.com/	15	8	78	publicidad digital bolivia	12	20	30	68	4,04
RedPlan		https://redplanbolivia.com/	212	11	91	publicidad bolivia	3	222	25	32	6,36
Grupo Hemisferios		https://www.grupohemisferios.com/	3	10	75	tiendas online bolivia	22	67.800	53	84	2,74
Consortio Publicitario		https://consorciopublicitario.com/	64	7	81	publicidad digital bolivia	4	55	46	75	1,19

Fuente: Elaboración propia

El análisis comparativo de las redes sociales y los sitios web de las agencias permiten identificar la efectividad de sus propias estrategias de marketing, ver Tabla 6 y 7. En cuanto a la redes sociales, podemos destacar que Seonet es la única agencia con un plan de posteos y una línea gráfica; no obstante duplica el mismo contenido en todas sus redes sociales. SMID utiliza las redes sociales principalmente para difusión de su blog y realiza entrevistas a expertos de marketing digital. Por su parte, Switch está enfocando su estrategia de TikTok y tiene una respuesta favorable. Por último, tanto RedPlan como Consorcio Publicitario tienen sus redes sociales abandonadas.

Por otro lado, vale mencionar que el análisis de los sitios web se realizó mediante la herramienta Ubersuggest de Neil Patel y Pagespeed Insights de Google. Los resultados obtenidos demuestran el alto grado de competitividad que existe en este rubro y evidencia que una práctica fundamental para el éxito de una presencia digital es tener un blog, que posicione a la empresa como una experta. De hecho, las agencias que generan mayor tráfico orgánico y tienen las mejores posiciones en los resultados de búsqueda son aquellas que publican entre 1 a 2 veces por mes un blog, como Seonet y SMID.

Para finalizar el análisis de benchmarking, se ha realizado un resumen de las buenas y malas prácticas. Ver Tabla 8 y 9. Dentro de las malas prácticas, una de las más frecuentes es repetir el mismo contenido en todas las redes sociales, por lo que esto nos indica que se debe realizar un previo análisis de la relación costo-beneficio para la selección del mix de medios. Además, el no tener una línea gráfica es otra mala práctica que se repite, y es una oportunidad que no está haciendo aprovechada para mostrar al cliente final la capacidad de creatividad y generación de contenido de valor.

Tabla 8: Benchmarking - Malas prácticas

Detalles	Seonet	SMID	Switch	RedPlan	Grupo Hemisferios	Consorcio Publicitario
						
Duplican contenido en todas sus RRSS	✓	✓		✓	✓	
No cuenta con un Plan de Posteos		✓		✓		✓
No tienen una línea gráfica para RRSS		✓		✓		✓
Atención al Cliente deficiente			✓			
Redes Sociales abandonadas				✓		✓

Fuente: Elaboración propia

Table 9: Benchmarking - Buenas prácticas

Categorías	Detalles	Seonet	SMID	Switch	RedPlan	Grupo Hemisferios	Consortio Publicitario
							
Partners	Google Partner Premier	✓	✓	✗	✗	✗	✓
	Google Partner	✓	✓	✗	✓	✗	✓
	Facebook Marketing Partner	✓	✗	✗	✓	✗	✓
	Grupo Hemisferios Partner	✗	✓	✗	✗	✗	✗
	Icommarketing Partner	✗	✓	✗	✗	✗	✗
	Bunker	✗	✓	✗	✗	✗	✗
	Apps Flyer	✗	✓	✗	✗	✗	✗
	VTEX Partner	✗	✗	✗	✗	✓	✓
	Atomik Partner	✗	✗	✗	✗	✗	✓
DKS Partner	✗	✗	✗	✗	✗	✗	
Certificaciones	Certificación Google Ads	✗	✓	✗	✗	✗	✗
	Certificación Google Analytics	✗	✓	✗	✗	✗	✗
	Certificación Meta Blueprint	✗	✓	✗	✓	✗	✗
	Certificación LinkedIn	✗	✓	✗	✗	✗	✗
	Certificación Spotify	✗	✓	✗	✗	✗	✗
	Certificación Bing Ads	✗	✓	✗	✗	✗	✗
	iab group - Marketing Digital y Analytics	✗	✗	✗	✓	✗	✗
	Instituto de Economía Internacional - Desarrollo web	✗	✗	✗	✓	✗	✗
Buenas prácticas	Medios tradicionales	✗	✗	✓	✗	✗	✗
	Contenido para cada Red Social	✗	✗	✓	✗	✗	✗
	Atención al Cliente Inmediata	✓	✓	✗	✓	✓	✗
	Apalancan en Imagen Personal de los CEOs	✗	✓	✓	✗	✓	✗
	Ebooks	✗	✗	✗	✗	✓	✗

Fuente: Elaboración propia

Por último, la identificación de buenas prácticas se reduce principalmente a ser una agencia con un buen networking, capaz de formar alianzas estratégicas y, por lo tanto, entablar relaciones formales con los proveedores. Los contactos y el trabajo en equipo son primordiales en este rubro. Asimismo, las certificaciones que avalen el conocimiento sobre una determinada plataforma es otra buena práctica que se debe destacar e imitar, ya que según el estudio de RockContent, el motivo principal por el cual el 71% de agencias analizadas fueron contratadas es la credibilidad en el mercado; y por otra parte 52% de las dichas agencias manifiesta que el mayor desafío para la retención de sus clientes es el trabajo en desarrollar la confianza.

Capítulo III: Marco Investigativo

Tipo de investigación exploratorio y descriptivo

Según Hernández, Fernández y Baptista (2006) los tipos de investigación hacen referencia a la manera de análisis, interpretación y obtención de resultados que se llevaron a cabo dentro de la presente indagación, determinando así la clase de estudio que se realiza.

En principio, el tipo de investigación que se ha utilizado para el presente desarrollo del proyecto es un **estudio exploratorio**, ya que permitió llevar a cabo una inmersión inicial en el tema de estudio y, a través de la revisión de la literatura lograr un mayor grado de familiarización con las modalidades de compra medios digitales. Por lo tanto, el fin de haber utilizado dicho tipo de investigación fue para determinar y encontrar los procedimientos adecuados, las tendencias de comportamiento e identificar áreas, ambientes, contextos y relaciones potenciales entre variables de media buying.

Posteriormente, la segunda parte de la investigación utiliza el **tipo de investigación descriptiva** para comprender la visión y experiencia que tienen los líderes de equipo de marketing de las empresas bolivianas con respecto al marketing digital, con el fin de determinar las bases para el desarrollo de una metodología de trabajo para *media buying*.

Metodología de investigación deductiva y cualitativa

La metodología de investigación es el conjunto de procedimientos y técnicas utilizados para recolectar y analizar datos con el fin de obtener conocimiento científico (Hernández Sampieri, 2014), es decir, señala el camino a seguir para alcanzar los objetivos de estudio.

Por un lado, se ha utilizado el **método deductivo**, proceso de razonamiento que va de lo general a lo particular, debido a que permite que de una premisa general se pueda sintetizar la información y adaptar dicha información en una realidad particular (Hernández Sampieri, 2014), en este caso a una metodología de trabajo basada en el growth partner.

Por otro lado, se ha utilizado el **método cualitativo**, el cual se centra en comprender y describir las experiencias humanas, fenómenos sociales y procesos desde una perspectiva holística, indica Hernández Sampieri (2014). En cuanto al proyecto, este método de investigación tiene como propósito principal realizar el análisis subjetivo e individual de los líderes de equipo de marketing de las empresas bolivianas con respecto al marketing digital.

Diseño de la investigación

Fuentes primarias

Las fuentes primarias son fuentes de información de primera mano, en otras palabras, materiales originales que no han sido filtrados ni interpretados por otros como documentos, entrevistas, encuestas, experimentos, y observaciones directas, explica Hernández Sampieri (2014). Para este proyecto, la fuente de información primaria es la entrevista.

Entrevistas a profundidad

La entrevista a profundidad es una fuente primaria cualitativa directa que tiene como objetivo ir más allá de las respuestas superficiales y explorar en profundidad las percepciones o experiencias que el entrevistado atribuye a ciertos temas. Es de carácter semiestructurado y se puede centrar en el problema y/o en las personas.

Para abarcar el tema de estudio, la entrevista en profundidad fue dirigida a un grupo de individuos que han estado involucrados en el área de marketing y de alguna forma han tenido relación con la implementación de táctica de marketing digital; el propósito ha sido conocer los aspectos positivos y negativos que percibieron al aplicar esta estrategia.

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son aquellas que contienen información que ha sido recopilada, interpretada y analizada por otros investigadores, como libros, artículos de revistas, e informes que sintetizan las fuentes primarias (Hernández Sampieri, 2014).

Artículos de publicaciones periódicas

Los artículos de dichas publicaciones periódicas fueron una fuente de información que permitieron profundizar, especialmente, sobre los factores que están involucrados en la implementación del marketing digital, y además permitieron entender las causas, consecuencias y la evolución de la adopción de esta estrategia a través del tiempo.

- Artículos de revistas científicas de Universidades
- Artículos de periódicos nacionales e internacionales
- Nueva Sociedad
- Doing Business
- Medium

Informes y estudios de organizaciones

Los documentos oficiales de distintas organizaciones de apoyo al mundo empresarial, específicamente a la región Latinoamérica y del Caribe, permitieron obtener datos cualitativos y cuantitativos sobre las agencias de marketing digital. Por otro lado, fueron una de las principales fuentes para obtener referencias sobre la transformación digital de las empresas y como es el proceso de adopción.

- Data Reportal
- HubSpot
- RockContent
- Comscore
- Interlat Digital
- Captura Consulting

Trabajos presentados en conferencias o seminarios

Las conferencias o seminarios a las que hace referencia este punto son realizados por las diferentes organizaciones académicas o agencias de marketing. Los trabajos presentados son hechos por diferentes actores con un alto reconocimiento en el medio. Vale señalar que este tipo de información ha sido de gran apoyo para poder apreciar las diferentes perspectivas de un mismo tema y llegar a formar una conclusión propia.

- “Inside Latam: Bolivia 2024” -Moody’s
- “Compra de anuncios en Bolivia” - Agencia SMID

Reportes de instituciones públicas y privadas

Los reportes utilizados son en su mayoría de instituciones públicas y privadas de Bolivia, por lo tanto esta fuente de información ha sido útil para obtener datos más puntuales a nivel Bolivia como también a nivel departamental sobre la sociedad y economía.

- Instituto Nacional de Estadística (INE)
- Servicio Plurinacional del Registro de Comercio
- Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural
- Statista
- PQ Media

Actividades de la investigación

Las actividades son un conjunto de acciones que se llevan a cabo para cumplir un propósito determinado. Para este plan de negocios, las actividades que fueron realizadas son descritas y organizadas por objetivos específicos, como se muestra en la Tabla 10.

Tabla 10: Actividades de la investigación

1er objetivo: Definir los lineamientos estratégicos, misión, visión y valores, de la agencias con el fin de establecer una dirección de management clara y unificada.	
Productos esperados	Actividades a realizar
Documento que detalla los lineamientos estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> • Determinación de los lineamientos estratégicos
2do objetivo: Realizar un estudio de mercado para identificar, recopilar y analizar información sobre los problemas y las oportunidad que presenta la demanda y la oferta en relación al servicio de marketing digital; y así validar la rentabilidad económica del proyecto empresarial.	
Productos esperados	Actividades a realizar
Documento que expone los resultados de la investigación de campo	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de entrevista a profundidad • Selección de entrevistados y coordinación de entrevista • Procesamiento de datos
3er objetivo: Desarrollar una metodología de trabajo para llevar a cabo la planificación, configuración y optimización de campañas publicitarias en medios digitales; que permita percibir al cliente el valor agregado del servicio de media buying.	
Productos esperados	Actividades a realizar
Documento que indique y desarrolle las etapas de metodología para media buying	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión bibliográfica • Identificación de buenas y malas prácticas • Elaboración de la metodología de media buying

4to objetivo: Elaborar un plan de Marketing que documente cómo logrará la agencia sus metas estratégicas, en su primer año, mediante tácticas de Marketing cuyo punto de partida sea el cliente.

Productos esperados	Actividades a realizar
Documento que señale y describa los componentes del Plan de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ● Benchmarking ● Determinación de objetivos de MKT ● Segmentación del público objetivo ● Definición del mix de medios ● Desarrollo del plan de acción ● Determinación de KPIS

5to objetivo: Diseñar un plan financiero que plasme los fundamentos económicos, la inversión inicial, fuentes de financiamiento, proyección de flujo de caja y rentabilidad sobre la inversión, para el desarrollo económico de la idea de negocio a 3 años.

Productos esperados	Actividades a realizar
Documento con el Plan Financiero	<ul style="list-style-type: none"> ● Definición de objetivos financieros ● Recolección de datos históricos ● Proyección financiera ● Análisis de punto de equilibrio

6to objetivo: Delinear una estructura organizacional que describa la funciones, responsabilidades y habilidades que deben tener los perfiles profesionales que conforman el equipo para trabajar en un entorno multidisciplinario y colaborativo.

Productos esperados	Actividades a realizar
Documento con esquema organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ● Identificación de las funciones y procesos claves ● Diseño de los puestos de trabajo ● Diseño de organigrama ● Definición de mecanismos de coordinación y comunicación ● Asignación de recursos y herramientas de apoyo

Fuente: Elaboración propia

Población y muestra

Población

La población en una investigación se refiere al conjunto total de individuos, objetos o elementos que comparten características comunes y que son el foco de estudio. En tal sentido, la población es el grupo sobre el cual se quiere generalizar los resultados de la investigación (Hernández Sampieri, 2014).

Por lo tanto, el grupo de interés del estudio son las empresas medianas y grandes, ya que esto nos asegura que cuentan con un área de marketing o un área comercial, que se encuentran operativamente activas y están dentro del departamento de Cochabamba. Actualmente, dichas empresas suman un total de **671 empresas** según el Sistema Integrado de Información Productiva.

Selección de muestra

La selección de la muestra se refiere a la acción de determinar sobre qué o quiénes se van a recolectar los datos (Hernández et al., 2006). Para este proyecto, que se basa en un estudio cualitativo y exploratorio, la muestra es una unidad de análisis sobre la cual se recolectan datos, sin que necesariamente sea representativa del universo que se estudia.

La **muestra no probabilística**, supone una selección informal de los elementos que depende de la toma de decisión del investigador y de los criterios de investigación del mismo. Específicamente, para este proyecto, se ha optado por la clase de **muestra por juicio o muestra intencional**, ya que por medio del criterio y conocimiento del investigador sobre la población se realiza la selección de los sujetos que se consideran más adecuados y representativos para participar en el estudio.

Unidad de análisis

Como el muestreo es no probabilístico, la unidad de análisis para este proyecto fue determinada en función al criterio subjetivo del investigador, el cual considera que las personas capaces de proporcionar una información precisa y contundente sobre el uso de la publicidad digital por parte de las empresas; son aquellas que tienen un amplio conocimiento empírico y especialización académica en relación a la marketing digital, o que han sido líderes de equipo de marketing dentro de una empresa, y tienen una visión práctica sobre la implementación de una estrategia de marketing digital.

Recolección de datos

La recolección de datos para un estudio cualitativo, tiene como propósito obtener una descripción profunda y completa de la información acerca de sujetos, comunidades, contextos, variables o situaciones del contexto de estudio (Hernández S. et al., 2014).

Para este proyecto, dicha recolección se realizó en dos etapas: durante la inmersión inicial en el campo de estudio mediante la revisión bibliográfica y en la recolección definitiva de los datos mediante la entrevista en profundidad.

Se considera como instrumento de recolección de datos a las vías que se utilizaron para la obtención de la información pertinente. En este proyecto, fueron utilizados dos instrumentos.

Revisión bibliográfica

La revisión bibliográfica consiste en detectar, obtener y consultar la bibliografía y otros materiales que pueden ser útiles para los propósitos del estudio (Hernández et al., 2014).

Para este proyecto, la revisión fue aplicada de forma selectiva y se inició a la par del proyecto. En primera instancia, para obtener una interiorización en el tema del *growth partner* aplicado a un modelo de trabajo en agencias de marketing, y posteriormente para desarrollar el marco teórico y contextual. En última instancia de este proyecto, la revisión bibliográfica cumplió un rol de sustento, comparación, complementación y corroboración de la información obtenida en las entrevistas en profundidad.

Entrevista en profundidad

La segunda herramienta para la recolección de datos fue la entrevista en profundidad semiestructurada. Esta se define como una conversación directa y personal, en la cual un entrevistador interroga a una sola persona en base a una guía de preguntas pero con libertad de introducir preguntas adicionales, y con la finalidad de obtener respuestas sobre el tema de interés (Malhotra, 2008). Para el proyecto, el propósito es abordar la transformación digital en las empresas, la implementación de una estrategia de marketing digital y el uso de publicidad digital. La guía de preguntas para la entrevista se encuentra en el Anexo 3.

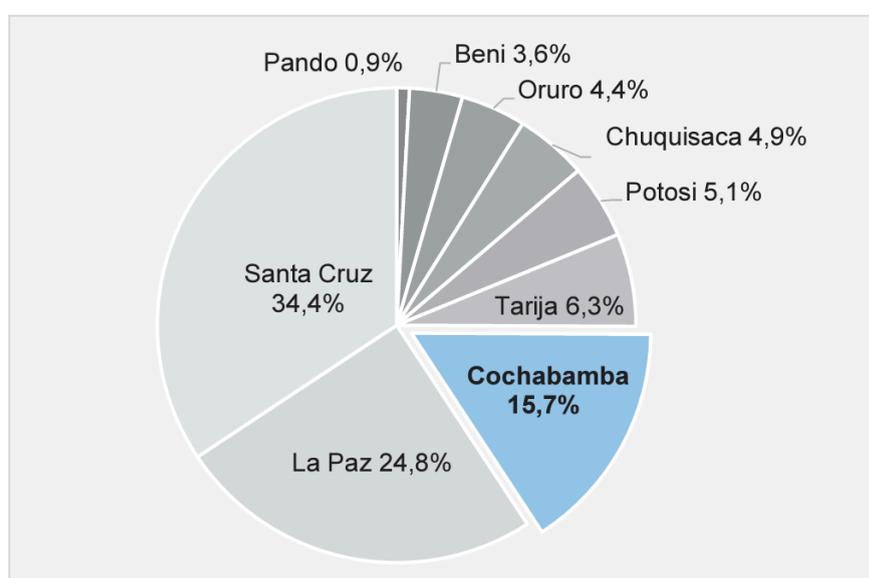
Los motivos por los cuales se eligió una herramienta como la entrevista es porque esta: i) reconoce la existencia de múltiples realidades y no una realidad única y objetiva, ii) pretende comprender la complejidad y significados de la experiencia humana, y iii) trata de indagar y comprender desde una perspectiva holística las explicaciones, percepciones, sentimientos, motivaciones y opiniones de los sujetos de estudio.

Capítulo IV: Investigación de mercado

Estadísticas del sector empresarial en Cochabamba

La actividad económica en Bolivia, en términos de contribución al Producto Interno Bruto (PIB), se concentra en el eje troncal, el cual, está compuesto por los departamentos de Santa Cruz, La Paz y Cochabamba como se puede observar en la Figura 7. Por lo tanto, **Cochabamba es la tercera economía más importante del país** y hasta el 2022 se registró un ingreso per cápita de 3.049 U\$D.

Gráfico 3: Distribución del PIB Nacional según departamento



Fuente: INE. Elaboración: Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2023

En cuanto a la estructura económica, las actividades principales que generan mayor ingresos son las actividades económicas relacionadas a la transformación de alimentos, productos refinados y otras industrias manufactureras, no obstante, para este proyecto es de interés examinar que **las actividades de comercio han generado 655 millones de bolivianos en el año 2022**, como se detalla en la Figura 8.

Hasta mayo del 2024, según el SEPREC, **Cochabamba cuenta con 63.638 empresas registradas representando el 16,68% del total nacional**, como se observa en la Figura 9. No obstante, es válido destacar que la misma institución reporta que el solo **34,27% de las empresas se encuentran activas**, es decir, 21.809 empresas tiene su matrícula actualizada y se encuentran operando.

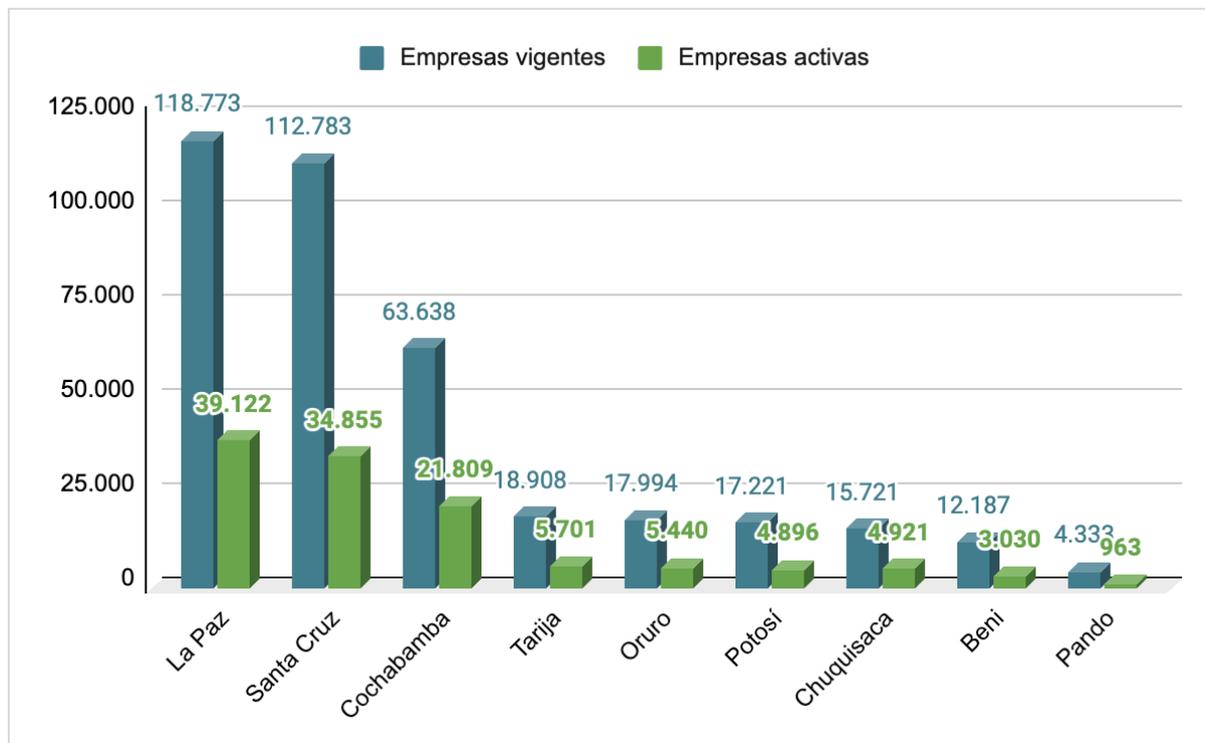
Gráfico 4: PIB de Cochabamba por actividad económica, 2023



Fuente: INE. Elaboración: Ministerio de Desarrollo Productivo y Economía Plural, 2023

Por lo tanto, Cochabamba se encuentra en el tercer lugar en participación de empresas, tanto vigentes, registradas pero sin renovación de matrícula, como activas. Vale mencionar, que este cambio realizado por el gobierno ha sido desde el año 2016.

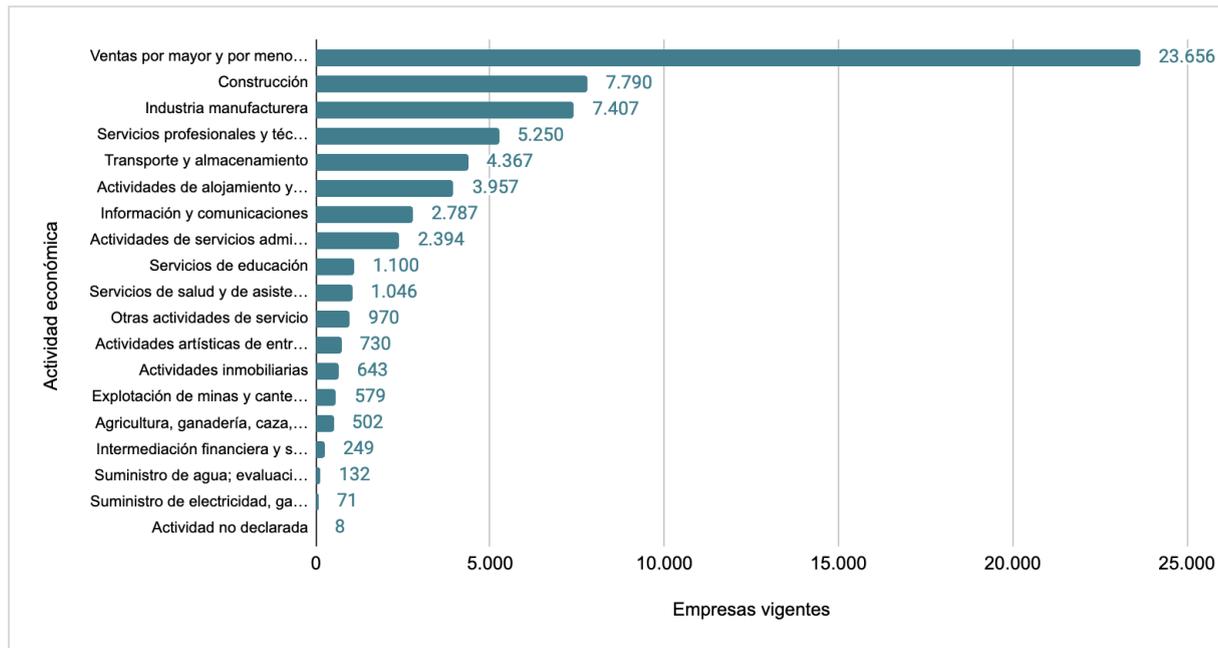
Gráfico 5: Empresas vigentes y empresas activas por departamento, Mayo 2024



Fuente: SEPREC. Elaboración: Propia

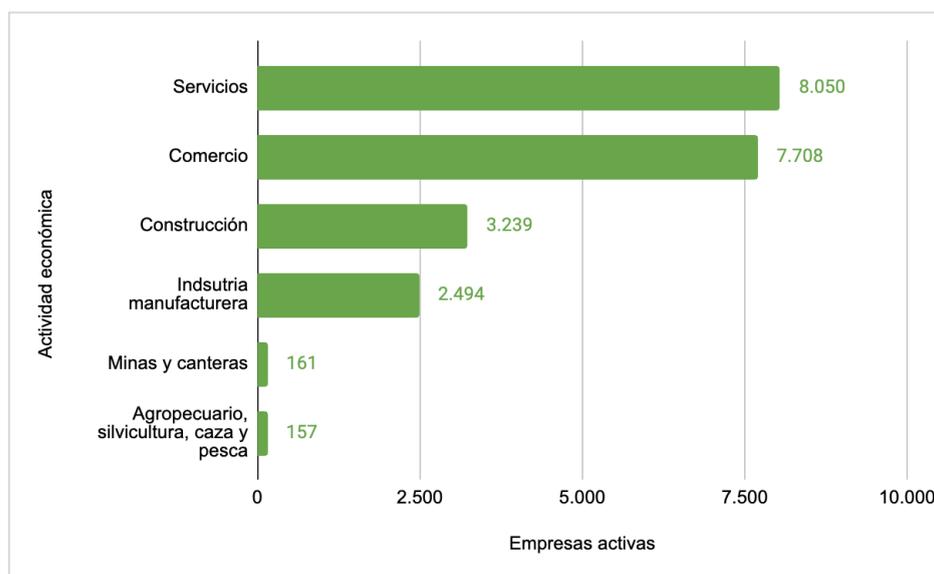
En cuanto a las actividades económicas que llevan a cabo las empresas en Cochabamba, se puede observar que existe una diferencia entre las empresas vigentes y activas, lo cual, ocasiona cierta confusión en la interpretación de los datos. Sin embargo, para términos prácticos se tomará en cuenta las empresas activas, de las cuales se puede inferir que la base empresarial se dedica principalmente a la prestación de servicios profesionales y técnicos, al comercio minorista y a la construcción.

Gráfico 6: Actividades económicas según las empresas vigentes Cochabamba



Fuente: SEPREC. Elaboración: Propia

Gráfico 7: Actividades económicas según las empresas activas Cochabamba

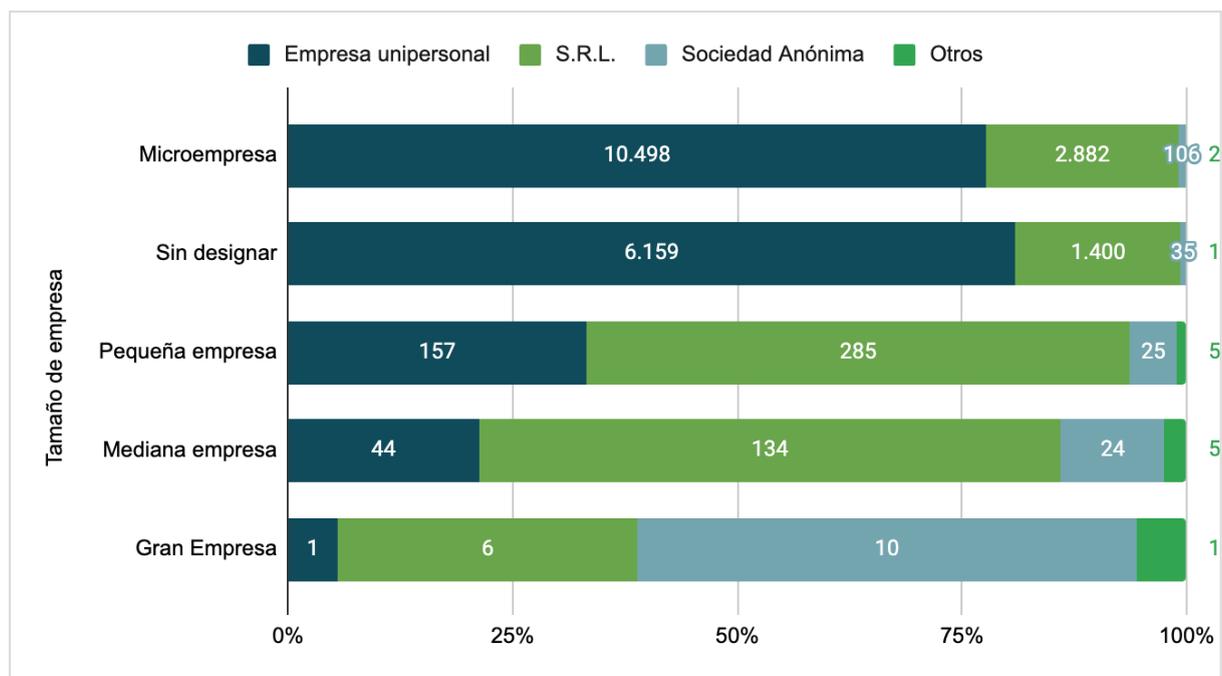


Fuente: SEPREC. Elaboración: Propia

Por último, se detalla la cantidad de empresas activas por tamaño y por tipo societario. Como se puede observar en el Gráfico 10, en Cochabamba las microempresas unipersonales constituyen al 48% de la base empresarial; según el estudio del Comité de Integración Latino Europa América (CILEA) las microempresas se caracterizan por un talento empresarial débil, un nivel de educación solo hasta la primaria, no cuentan con una estructura organizacional y las ganancias son destinadas al consumo personal, capital de trabajo y por último al ahorro.

Por el contrario, las empresas medianas y grandes representan el 1,03% de las empresas activas en Cochabamba. Estas empresas, además de tener un talento empresarial medio-fuerte, con un nivel de educación universitario y una jerarquía intermedia, tienen un establecimiento de áreas con funciones específicas, entre ellas, el área de marketing.

Gráfico 8: Empresas activas según tipo de empresa y tipo societario



Fuente: SEPREC. Elaboración: Propia

En conclusión, Cochabamba es el tercer departamento con mayor actividad económica del país. Actualmente, la base empresarial se conforma por un 62% de microempresas, un 2% de pequeñas empresas, 0,9% medianas empresas y 0,8% de grandes empresas. Principalmente, las actividades económicas son el brindar servicios profesionales y la venta al por mayor y menor; no obstante, la actividad económica que genera mayor PIB a la región es la industria manufacturera. Finalmente, el mercado al cual apunta el proyecto es un mercado pequeño, de 225 empresas medianas y grandes pero con potencial.

Entrevistas en profundidad con informantes claves

Presentación de las personas entrevistadas

Nombre	Cargo	Empresa	Rubro
Alexandra Aviles Del Carpio	Account Executive		Delivery y quick commerce
Camilo Albarracín Zelada	Product Owner eCommerce		Retail de indumentaria deportiva
Carla Figueroa Wormland	Presidente del Colegio de Profesionales de Marketing		Colegio de profesionales
Cesar Viscarra Sotomayor	Marketing Manager LatAm		Comercio al por menor de zapatos
Diana Vargas	Human Resources Manager		Organización alemana de exportación
Gabriel De la Quintana	Analista de Marketing Digital		Banca y finanzas
Jorge Zabalaga Gumucio	Real Estate Broker Associate		Compra venta de inmuebles
Martín Arandia Raimondu	Jefe de carrera de Marketing y Logística		Educación universitaria
Melissa Saravia	Brand Leader		Retail de venta de zapatos
Sahara Guidi	Jefe de Relaciones Institucionales		Producción y distribución de productos lácteos

Elaboración propia

Análisis de la transformación digital

Según la investigación de Mckinsey&Company (2018), una de las consultoras que más ha investigado los modelos de transformación digital, las empresas que abordan este tipo de proyectos como un cambio transversal y a largo plazo, tienen hasta dos veces mejores resultados que las que lo ven sólo como un cambio de un área empresarial y de corto plazo. Del mismo modo, refuerza que los conceptos centrales para lograr el éxito en este tipo de proyectos no han cambiado en estos años, más si lo ha hecho la forma en que las empresas priorizan al inicio de estos procesos.

Por lo tanto, el objetivo es identificar cual es la percepción que tienen las personas acerca de la transformación digital en base a su experiencia profesional, si es un proceso transversal o un cambio esporádico; debido a que una estrategia de marketing digital debe considerar el grado de transformación digital de la empresa para desarrollar un customer journey que refleje fielmente el recorrido del usuario y así aplicar soluciones alineadas a la realidad actual de la empresa. Al respecto los entrevistados brindaron su visión sobre la idea de Transformación Digital.

¿Qué es la transformación digital?

Para conocer la percepción de los entrevistados sobre el tema, se realizó el siguiente resumen de las definiciones sobre transformación digital. Ver Tabla 11.

Tabla 11: Definición de transformación digital según los entrevistados

Cesar Viscarra - Payless
La transformación digital es la adaptación al cambio. Adaptación a la tecnología, a las nuevas herramientas, a la flexibilidad de los procesos y los equipos. Es un mindset que debe tener toda la organización, para que los equipos tengan iniciativas para poder automatizar tareas, optimizar espacios y tiempos que tradicionalmente se hacían de una manera y van a cambiar. Desde la perspectiva del marketing, creo que tiene que ver con el entendimiento del journey, del consumidor, que no es estático. Actualmente, el comportamiento se va modificando y una persona o equipo de marketing tiene que analizarlo y adaptarse.
Gabriel De la Quintana - Banco Ecofuturo
Es el proceso que conlleva un cambio desde lo analógico a lo digital, en el sentido de poder implementar todas las nuevas tecnologías que se van dando en el mundo y colocarlo para un beneficio de una empresa o una estrategia.

Camilo Albarracín - FairPlay

La transformación digital tiene dos componentes. Uno que tiene que ver con la cultura y con la predisposición de las personas a adoptar nuevas formas de hacer las cosas. Creo que parte de ser digital es coexistir en un ecosistema donde todo se interrelaciona. Actualmente se habla de la omnicanalidad, puedes llegar al cliente desde muchos touch points; y parte de la cultura está en cómo se hacen las cosas, cómo son los procesos, cómo se piensa, y cómo percibe al cliente digital. Por lo tanto, estos journeys de clientes tienen su arista cultural. Entonces, la empresa tiene que adaptarse culturalmente, usando y tratando de seguir las tendencias del cliente.

Por otro lado, se encuentra la tecnología en sí misma. Últimamente, se puede observar cómo las empresas se aceleran en implementar las nuevas tecnologías, muchas veces estas tecnologías son sobredimensionadas, y no hay un acompañamiento con un capital humano o una cultura de adopción.

Melissa Saravia - Bata

La transformación digital es la integración de tecnologías en todas las áreas de la empresa, y esto cambia cómo operan los trabajadores y agrega un valor a los clientes. La automatización de los procesos permiten reducir las tareas repetitivas y errores para mejorar la eficiencia. En cuanto a la experiencia con el cliente, la transformación digital permite una experiencia más personalizada y coherente con el cliente, en menos tiempo.

Sahara Guidi - Pil Andina

La transformación tiene que venir de un cambio, y las personas o las compañías que entienden eso tienen que comprender que la transformación digital tiene que cambiar su ecosistema de su journey del cliente; y por ende, los servicios también.

La transformación digital surge del Customer Centric y este enfoque no es posible sin que los productos o servicios estén digitalizados. Entonces, en concreto, la transformación digital para mí es el cambio o el proceso por el cual toda compañía tiene que pasar, pero de una manera consciente.

Carla Figueroa - Colegio de Profesionales de Marketing

Desde el punto de vista, tanto teórico, práctico, es un proceso que se veía venir y que debemos implementar. Se debe entender que una empresa no solo se desenvuelve en un entorno físico, sino también en un entorno digital; necesitamos adaptarnos para eso.

La transformación conlleva entender cómo funciona este nuevo escenario, utilizar las herramientas adecuadas y plantear objetivos reales con este contexto. La transición puede ser de menor a mayor, de acuerdo al tipo de empresa, del área o rubro. Hay industrias que se van a quedar en un solo entorno o escenario, porque así lo demanda el mercado y la transformación digital se limitará más a un tema de visibilidad.

Alexandra Aviles - PedidosYa

Pasar todos nuestros procesos de comunicación a herramientas digitales, para lograr una autogestión y básicamente hacer que las tareas sean lo más prácticas posibles para ambos, tanto el que ofrece como el que recibe.

Martín Arandia - Universidad Privada Boliviana

La migración que debe realizar una empresa normal, común y corriente al entorno digital, porque el mercado cambia, el movimiento económico se traslada a plataformas digitales, y para lograrlo pasa por un proceso de adaptación que merece la transformación.

Jorge Zabalaga - Remax

Transformar todas las gestiones que se deberían hacer en materia comercial, operativa y administrativa. Pasar de lo físico a lo digital. También considero que la transformación es mayor eficiencia, mayor velocidad, gestiones mucho más eficaces y menos costos.

Diana Vargas - DevLinkers

La transformación digital para mi es la participación en redes sociales y la automatización de procesos. Maximizar los resultados usando herramientas tecnológicas.

Fuente: Entrevistas en profundidad. Elaboración propia

Además, se ha realizado un análisis del contenido de las entrevistas a través de la herramienta *Voyant Tools*. Esta herramienta *online* para análisis de textos permite la visualización de resultados, haciendo una comparación entre las palabras más utilizadas. El resultado final puede visualizarse en una nube de palabras, donde se pueden observar más resaltadas, en caracteres más grandes, las palabras de mayor frecuencia de uso y las de menor frecuencia en tamaño pequeño.

Esta nube contiene hasta 500 palabras que utilizaron todos los entrevistados, con mayor frecuencia. Ver Gráfico 9.

Por lo tanto, en base a la repetición de palabras, que se puede concluir que la transformación digital en Bolivia está fuertemente relacionada con un proceso de cambio (4) y adaptación (3) para brindar una mejor experiencia hacia el cliente (6) y crear un ecosistema con nuevas tecnologías (4) digitales (3).

Gráfico 9: Nube de palabras de transformación digital



Fuente: Entrevistas en profundidad. Elaboración: Voyant Tools

Motivos principales de la transformación digital

A continuación, se indagó sobre los motivos que llevan a una empresa a encarar un proceso de transformación digital con el objetivo de conocer la relación entre la tecnología y la cultura de la empresa y las implicancias principales que se tuvieron en cuenta respecto al cliente interno y externo. Los resultados se encuentran resumidos en la Tabla 12.

Proceso de la transformación digital

En relación con el punto anterior, se consultó sobre cómo se ha llevado a cabo el proceso de transformación digital para explorar las etapas del proceso; las principales estrategias y acciones que se implementaron; y el nivel de involucramiento que hay por parte del equipo de trabajo. Las respuestas de los entrevistados fueron las siguientes:

En principio, Sahara Guidi comenta que el proceso de transformación digital es un poco caótico en algunos proyectos, si bien las personas están motivadas y son conscientes del punto al cual se quiere llegar pero tienen poco entendimiento y consciencia de lo que significa esta transformación digital, y en el camino recorta presupuesto, no sigue en el plan y por lo tanto no continúa con el proyecto.

Por su parte, Carla Figueroa percibe que la mayoría de las empresas se van adaptando a medida de las circunstancias, una suerte de prueba y error en lugar de planificar e implementar un proceso definido. Por otro lado, las grandes empresas sí han podido destinar tiempo al proceso de rediseño y reinención para adecuarse al entorno.

En cuanto a la experiencia de Alexandra Aviles en PedidosYa, el proceso de transformación digital es un poco más desordenado. Desde la central principal se comunica cuál es el procedimiento o el equipo se entera directamente por una propia investigación.

Por otro lado, en cuanto a la experiencia en una institución educativa, Martín Arandia señala que el proceso de transformación digital en la Universidad Privada Boliviana (UPB) en un principio fue un proceso caótico porque se originó en el contexto de la pandemia y los conflictos políticos del 2019. No obstante, Martín indica que si bien la digitalización en la universidad requirió de tiempo, adaptación y aceptación de la gente; hoy como institución están enfocados en las certificaciones y capacitaciones de nuevas herramientas, como por ejemplo el cuaderno del profesor, para lo cual hay un análisis previo.

Jorge Zabalaga, real estate broker de Remax para Cochabamba, explica que para la agencia inmobiliaria aplicaron un proceso de prueba y error para saber específicamente qué del proceso de digitalización funcionaba para el rubro, y qué no funcionaba; recién a partir de este testeo se pudo obtener un enfoque claro y se pudo empezar estructurar los procesos de transformación digital. No obstante, Jorge reconoce que todo proceso de cambio, toda implementación de acciones, de herramientas, no solamente digitales, sino que estén ligadas a innovación de alguna forma, al principio es puro caos, pero señala que lo lindo del caos es que mientras más caos haya un inicio, significa que estás avanzando y que estás saliendo de donde estabas, entonces es parte del proceso.

Por último, Diana Vargas, desde el área de Recursos Humanos comenta que en su experiencia ha podido observar la presentación de un plan pero las empresas no han podido cumplir con el, tanto empresas de Bolivia como de Estados Unidos. Los errores más frecuentes es el no entender que hay un tiempo de espera, un tiempo de adaptación y que los errores son parte del proceso; y además que los empleados necesitan ciertas capacitaciones para adquirir esas nuevas habilidades.

En conclusión, se puede inferir que los motivos principales por los cuales una empresa, indiferentemente del rubro, quiere llevar a cabo una proceso de transformación digital es por tener una posición competitiva dentro del mercado y establecer una mejor relación con el cliente. No obstante, dicho proceso suele carecer de una planificación ordenada.

Tabla 12: Motivos principales de la transformación digital

Cesar Viscarra	Gabriel De La Quintana	Camilo Albarracín	Melissa Saravia	Sahara Guidi	Carla Figueroa	Alexandra Aviles	Martín Arandia	Jorge Zabalaga	Diana Vargas
Competitividad del mercado	Aceleración de la transformación digital ocasionado por la pandemia.	Sentido de urgencia	Competitividad del mercado	Entender al consumidor	Demanda del mercado	Ahorro de costos	Competitividad del mercado	Necesidad del mercado	Tener una conexión con el cliente
Exigencia de estar actualizado	Necesidad de estar cerca de nuestros clientes	Coyuntura social	Avance en el desarrollo tecnológico	El consumidor es 100% digital	Acompañar al cambio del consumidor	Ahorro de tiempo	Digitalización del consumidor	Inmediatez de respuesta que exige el cliente	Fidelización del empleado
Pérdida de oportunidades que generen más ventas		Mayor conciencia sobre la importancia de estar actualizado	Mejora en la experiencia del cliente	Contenido es el rey, que está en las plataformas digitales		Autogestión	Disminución de ventas	Evolución del cliente	
			Eficiencia operacional, digitalizar los procesos y reducir los costos						

Fuente: Entrevistas en profundidad. Elaboración: Propia

Competencia
Cliente

Aprendizajes y obstáculos de la transformación digital

Por último, se consultó a los informantes claves por los logros y aprendizajes alcanzados, al igual que las resistencias que encontraron y los obstáculos que tuvieron que afrontar hasta la fecha. El análisis permite identificar que el mayor logro es la relación con el cliente y el mayor obstáculo es la integración y manejo de herramientas digitales.

Los resultados se pueden observar en la Tabla 13 y 14.

Tabla 13: Aprendizajes de la transformación digital

Gabriel De La Quintana	Camilo Albarracín	Sahara Guidi	Carla Figueroa	Alexandra Aviles	Jorge Zabalaga	Diana vargas
Conocimiento acerca del cliente	Estar en sintonía con el cliente	Entender al nuevo consumidor digital	Implementación de herramientas digitales	Optimización del sitio web	Mayor conciencia del uso de herramientas digitales	Digitalización de procesos de selección y contratación
Información de diferentes puntos de contacto	Flujo de búsqueda más claro por el cliente		Adopción del e-commerce		Mejora en la atención al cliente	
Digitalización de la información					Mayor generación de prospectos	

Fuente: Entrevistas en profundidad. Elaboración propia

Tabla 14: Obstáculos de la transformación digital

Cesar Viscarra	Gabriel De La Quintana	Camilo Albarracín	Sahara Guidi	Martín Arandia	Jorge Zabalaga	Diana vargas
La experiencia del ecommerce no es buena	No somos eficientes	Sinergia entre las diferentes tecnologías	Ser una empresa digital	Mentalidad de las empresas	Entender al 100% las herramientas	No hay una apertura tecnológica de las personas mayores
Aún se utiliza WhatsApp para las ventas	Digitalización de las herramientas para apertura de cuentas	Pérdida de información entre sistemas	Transformar por completo su ecosistema	Elegir la opción más barata	Sacar el provecho al máximo de herramientas como el CRM	
Sistemas antiguos de SAP	Realizar una analítica integrada y ágil	No se puede calcular el ROI	Entendimiento por parte de las altas gerencias			
Reportería deficiente						
Se maneja muy poco Power BI o dashboards en línea						

Fuente: Entrevistas en profundidad. Elaboración propia

Análisis del Marketing Digital

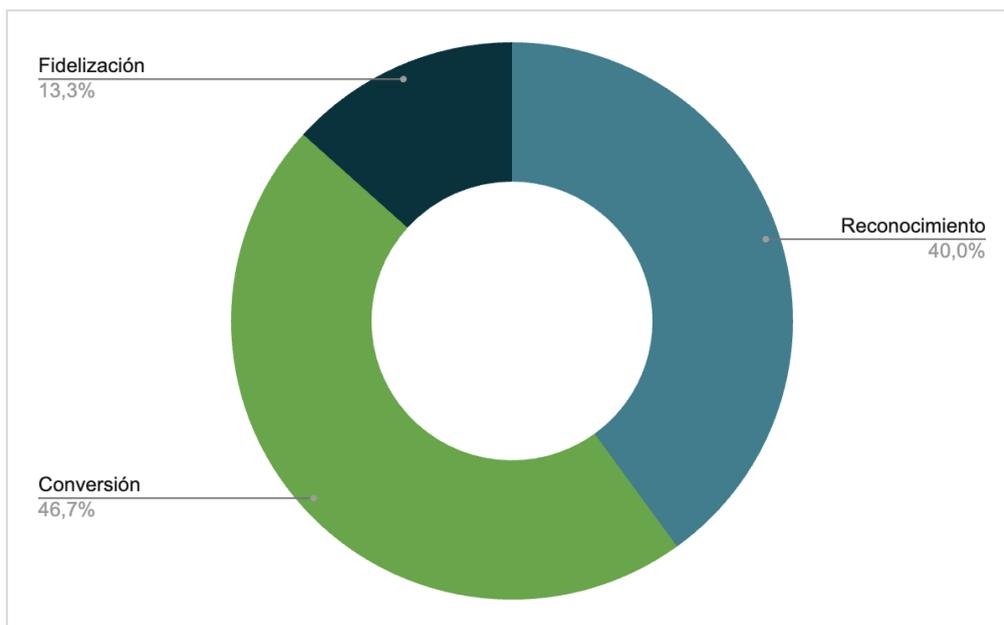
El segundo tema de la investigación es el Marketing Digital. Según el estudio de RockContent (2021) la implementación de una estrategia de marketing digital es un camino natural después de estructurar la oferta de servicios, para crear una propia estructura de adquisición de clientes.

Por lo tanto, el objetivo de esta sección ha sido indagar sobre la implementación de una estrategia de marketing digital, la metodología de trabajo adoptado y el proceso de adquisición de nuevos clientes, ya que es fundamental conocer el grado de familiarización que tiene una empresa con el marketing digital para alinear expectativas, establecer objetivos alcanzables y así delimitar el camino a seguir.

Enfoque de la estrategia de Marketing Digital

En base a las entrevistas en profundidad, las empresas enfocan su estrategia digital a la conversión, después al reconocimiento y por último a la fidelización. Ver Gráfico 9.

Gráfico 10: Enfoque de la estrategia de marketing digital



Fuente: Entrevistas en profundidad. Elaboración propia

César, comenta que el enfoque de Payless está en el reconocimiento, en mostrar las novedades en cuanto a productos y trabajar el posicionamiento de todas las marcas. El objetivo de Payless es que los usuarios consideren la marca como un opción y, desde una canal digital realicen la compra online o visiten a la tienda física.

Por su parte, el Banco Ecofuturo actualmente está enfocando en la conversión de los usuarios, debido a que hay una baja en la participación del mercado y se debe recuperar.

En cuanto a FairPlay, Camilo Albarracín señala que la estrategia del retail está direccionada en principio al awareness, llegar a la mayor cantidad de gente posible para impulsar las ventas en las tiendas físicas, que representa un porcentaje abrumadoramente más alto de ventas. Paralelamente, también se trabaja el awareness y el remarketing para e-commerce.

Melissa Saravia de Bata comenta que el mix de medio actualmente está muy enfocado en tener un funcionamiento óptimo en Meta, concentrados en meta, que meta funcione, que meta tenga, digamos, un nivel óptimo de funcionamiento. Vamos a pasar a Google en una segunda etapa, con otro monto de inversión.

La percepción de Sahara Guidi desde el área de Relaciones Públicas es que la estrategia de marketing digital está dirigida al awareness. No obstante, comenta que aún percibe que hay un largo camino por recorrer, sobre todo en estrategia de SEO y SEM.

Asimismo, Carla Figueroa desde una visión más académica plantea que en principio hay una falta de conocimiento sobre lo que verdaderamente es el marketing digital, por ejemplo las empresas piensan que con tener redes sociales ya están implementando una estrategia digital y no es así señala Carla. De igual forma, el contexto empresarial está enfocado en generar preferencia de marca para generar mayores ventas.

En la UPB, la estrategia digital se centra en la captación de datos de nuevos alumnos tanto pregrado como postgrado, posteriormente se remite al vendedor para que pueda terminar la inscripción. No obstante, Martín Arandia reconoce que la institución necesita un asesoramiento en cuanto a la generación de contenido para diferentes medios y la trazabilidad de analítica.

Por otro lado, respecto a Remax, Jorge Zabalga explicó que hay dos estrategias que se desarrollan paralelamente. Por un lado, la oficina está concebida como una plataforma de negocios para que los agentes inmobiliarios se puedan desarrollar de una forma más rápida y puedan hacer negocios mucho más rentables en menos tiempo, entonces el principal enfoque que tiene la oficina como tal es posicionamiento de marca al 100% y la fidelización, fidelización tanto del cliente interno como del cliente externo, por eso es que la oficina tiene una comunicación que está casi en el 100% de los mensajes que genera, enfocada a crear valor de alguna forma, a generar contenido de valor.

Por otro lado, los agentes llevan a cabo una estrategia 100% destinada al tema de la conversión, de la generación de prospectos y conversión de estos mismos prospectos. Además, muchos de los agentes asociados trabajan su marca personal, con el objetivo de diferenciarse de la competencia, que son sus mismos colegas.

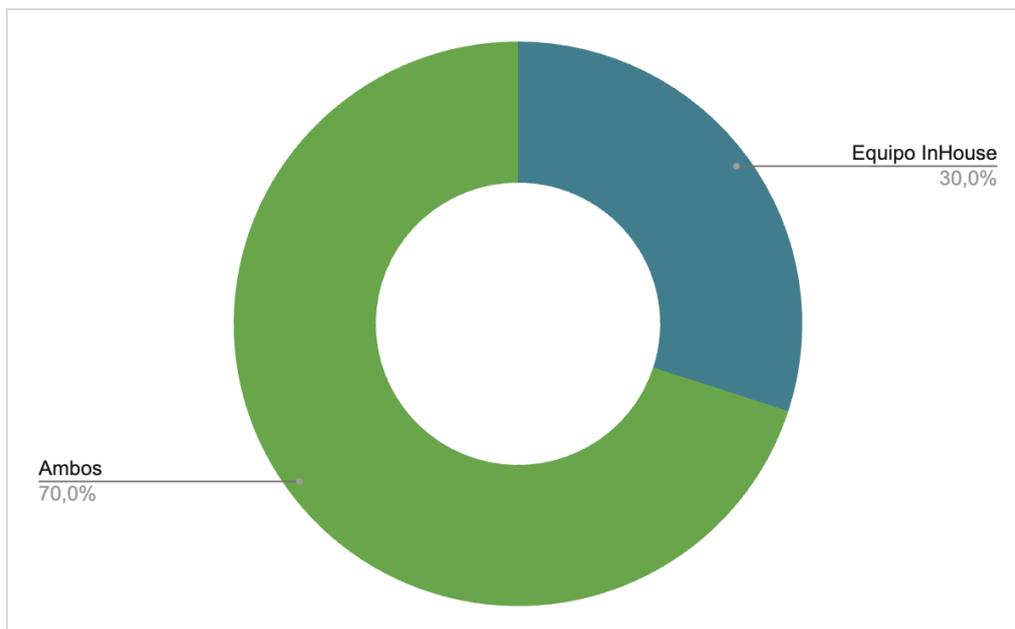
En conclusión, se confirma que el comportamiento de las empresas está enfocado a una estrategia, en principio, de conversión por la presión de generar ventas y posteriormente de reconocimiento, debido a que es una estrategia más simple y fácil de abordar. Por lo tanto, se puede inferir que aún las empresas trabajan las estrategias por separado y no aplican una visión integral de inbound marketing y tampoco aplican la automatización.

Modalidad de trabajo: Equipo de Marketing digital In House o terciarización

Otro punto de interés es conocer si las empresas llevan a cabo una estrategia de marketing digital con un equipo in house, si tercerizan el servicio mediante la contratación de una agencia de marketing o trabajan con ambas modalidades. Ver Gráfico 10.

Como explica Martín Arandia, el hecho de que las empresas estén familiarizadas con la contratación de una agencia de marketing digital y la coordinación de trabajo con un equipo externo, allana el camino para la contratación de una agencia especializada. Por lo tanto, el desafío radica en educar al cliente sobre la diferencia conceptual y estratégica entre el marketing digital y el media buying.

Gráfico 11: Modalidad de trabajo: Equipo In House VS Terciarización



Fuente: Entrevistas en profundidad. Elaboración propia

Beneficios y problemas de la modalidad de trabajo

Asimismo, se consultó por los beneficios y problemas que los líderes de equipo perciben respecto a la modalidad de trabajo empleada, para poder desarrollar un marco de referencia en cuanto a las buenas y malas prácticas que se deben tener en cuenta en el desarrollo de la metodología del servicio. Ver Tabla 15 y 16.

Tabla 15: Beneficios y problemas de la terciarización de una agencia de marketing digital

Empresa	Payless	Banco Ecofuturo	FairPlay	Bata	Pil Andina	Colegio de Marketing	PedidosYa	UPB	Remax	Imocert
Entrevistado	Cesar Viscarra	Gabriel De La Quintana	Camilo Albarracín	Melissa Saravia	Sahara Guidi	Carla Figueroa	Alexandra Aviles	Martín Arandia	Jorge Zabalaga	Diana Vargas
Beneficios de una agencia Marketing Digital	<p>Las agencias son baratas</p> <p>Procesos establecidos para un partnership</p> <p>Pueden ayudar a llevar un bitácora de aprendizajes para la mejora continua de la empresa.</p>	<p>Mayor conocimiento y expertise para implementar estrategias</p>	<p>Profesionales más especializados</p>	<p>Experiencia y especialización</p> <p>Disponibilidad de herramientas digitales</p> <p>Perspectiva general de la empresa</p> <p>Perspectiva general de la empresa</p>	<p>Benchmarking más actual y fresco</p> <p>Visión general de la empresa</p>	<p>Especialización del servicio</p> <p>Opción económicamente accesible</p> <p>No hay una carga laboral por parte de la empresa</p> <p>Entrega del producto ya terminado</p> <p>Las agencias permiten que te involucres en el proceso</p>	<p>Accesibilidad al equipo</p>	<p>Experiencia</p> <p>Conocimiento</p>	<p>Especialización</p> <p>Conocimiento técnico</p>	<p>Generación de resultados</p>
Problemas de una agencia Marketing Digital	<p>Nivel de profesionalismo</p> <p>Nivel de internacionalización</p> <p>Nivel competitivo</p>	<p>No hay un compromiso total y completo</p> <p>El trabajo no es rápido</p> <p>Servicio estándar para todas las empresas</p>			<p>Entran en un zona de confort</p> <p>Cerrados a nuevas metodologías</p> <p>No son creativos por cuidar el contrato</p>	<p>Calidad del servicio</p> <p>Conocimiento interno de la empresa</p> <p>La propuesta no refleja lo que quiere la empresa</p>	<p>Falta de comunicación</p>		<p>No están especializados en el sector inmobiliario</p> <p>No te cobran por crecimiento</p>	<p>Estandarización de los servicios</p> <p>Propuesta genérica a todos los clientes</p> <p>Pérdida de la creatividad</p>

Fuente: Entrevistas en profundidad. Elaboración propia

Tabla 16: Beneficios y problemas de un equipo In House de marketing digital

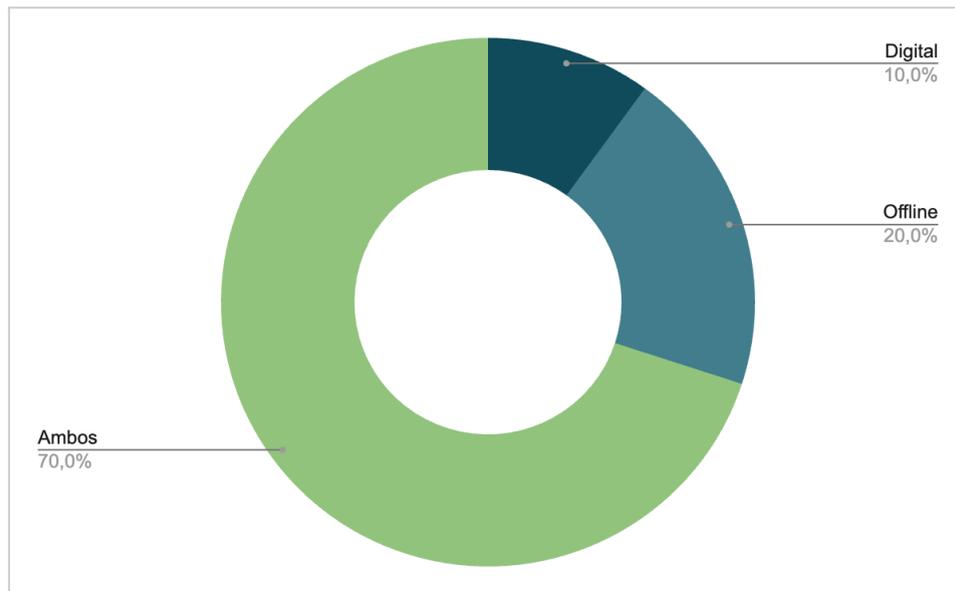
Empresa	Payless	Banco Ecofuturo	FairPlay	Bata	Pil Andina	Colegio de Marketing	PedidosYa	UPB	Remax	Imocert
Entrevistado	Cesar Viscarra	Gabriel De La Quintana	Camilo Albarracín	Melissa Saravia	Sahara Guidi	Carla Figueroa	Alexandra Aviles	Martín Arandia	Jorge Zabalaga	Diana Vargas
Beneficios de un equipo In House	Mayor control y consistencia con las marcas	El equipo tiene un amplio conocimiento de la marca Se emplea el 100% a las tareas del banco	Conexión más fuerte con la estrategia La solución de problemas es más rápido Atención de requerimientos más dinámica	Mayor control y consistencia con las marcas Mejor comprensión de la cultura y valores de la empresa Generación de un contenido coherente con la identidad de la marca Comunicación fluida y efectividad de tiempos Mejor entendimiento de los requerimientos Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios	Entendimiento fuera del ecosistema Enriquecimiento de las estrategias El equipo de trabajo palpita el día a día Briefs son muy enriquecedores	Conocimiento del Know How	El equipo tiene más flexibilidad a realizar diversas tareas		Conocimiento en profundidad del rubro	Coordinación del trabajo
Problemas de un equipo In House	El equipo no está acostumbrado a realizar pruebas piloto	El sesgo de perspectiva que pueda tener el equipo.		Limitación de los recursos digitales	Poca apertura de la gerencia a cambios e innovación	Miopía comercial		Los altos mandos se involucran El equipo no tienen mucha libertad		

Fuente: Entrevistas en profundidad. Elaboración propia

¿Quién es el responsable de la adquisición de clientes?

Por último, se ha realizado un análisis sobre el proceso de la adquisición de nuevos clientes para identificar si las empresas optimizan los puntos *online* y *offline* del *customer journey*. A continuación, se puede observar en el Gráfico 11 que la mayoría de las empresas utilizan ambos canales, tanto digitales como tradicionales, para la captación de nuevos clientes.

Gráfico 12: Canales de adquisición de nuevos clientes



Fuente: Entrevistas en profundidad. Elaboración propia

Respecto al Banco Ecofuturo, Gabriel comenta que se tiene dos canales de adquisición de clientes actualmente, uno es el front, que sería todo el personal que está directamente con el cliente, porque en las agencias las personas se acercan directamente a solicitar un crédito o abrir una caja de ahorros; y por otro lado, está implementando mediante la estrategia de marketing digital la conversión por medio de un funnel, entonces los usuarios se comunican por los medios digitales y los guía por medio del contact center para realizar parte del proceso de conversión, porque finalmente la conversión se concreta en la agencia.

Camilo Albarracín explica que en FairPlay se cuenta con dos canales digitales para el usuario. Por un lado, se encuentra el e-commerce, en el cual, los clientes compran a través de un catálogo web de una forma autogestionada; y el otro medio es el WhatsApp (40%).

Por su parte, Melissa Saravia comenta que las estrategias para la adquisición de nuevos clientes es la publicidad digital, el SEO para posicionar el sitio web y las colaboraciones con influencers para llegar a nuevas comunidades. Asimismo, se complementa con relaciones públicas para generar cobertura mediática a través de los comunicados de prensa, artículos o entrevistas; y con eventos de lanzamiento de productos y vallas publicitarias.

En el caso de Pil, una empresa de consumo masivo, Sahara Guidi explica que el área responsable de la adquisición de clientes es el área comercial, pero al ser consumo masivo la estrategia se enfoca en encontrar los gustos de los clientes y generar contenido; no utilizan medios digitales para la conversión.

Carla Figueroa plantea que la adquisición de nuevos clientes depende de la estructura de la empresa, el tipo de industria y el mercado al cual apunta. Generalmente, la responsabilidad se le asigna a un profesional de marketing y este debe ser capaz comprender el lenguaje técnico de la empresa y saber comunicar el know-how de dicha empresa a la agencia.

En PedidosYa la responsabilidad de captar nuevos clientes recae sobre el área comercial, indica la executive account Alexdran Aviles. El equipo se compone de un gerente comercial nacional y un *team* líder de ventas, ellos son responsables de atraer nuevos partners y emplean tácticas como escalonamiento de comisiones. Por otro lado, el equipo de marketing se encarga de la captación de nuevos usuarios, y utilizan incentivos como vouchers de activación o envíos gratis.

Por otro lado, respecto a la UBP, Martín Arandia señala que el equipo de reclutamiento lleva a cabo un proceso definido y claro para captar nuevos alumnos. Se realiza la difusión por diferentes medios y se va conformando una base de datos; posteriormente el equipo utiliza Whatsapp para realizar el seguimiento y concretar la inscripción.

En cuanto a Remax, la adquisición de nuevos clientes se puede dividir en dos partes, los agentes asociados son los encargados de generar sus propios prospectos compradores y vendedores, en función a la inversión en redes sociales o cualquier otro canal de comunicación que ellos realicen y, también por supuesto en función al contenido que ellos realicen. Asimismo, la oficina se dedica a buscar nuevos emprendedores que se quieran unir al equipo como agentes asociados. En ambos casos los principales medios empleados son las redes sociales, actualmente la que mejor está funcionando para el rubro inmobiliario es Instagram, después Facebook y TikTok, comenta Jorge Zabalaga.

Por último, Diana Vargas comenta que la empresa Imocert tiene un equipo de sales que se compone de personas que se caracterizan por tener un conocimiento profundo sobre la cultura de su país y que actualmente viven en el país del mercado objetivo, entonces el dominio de ambas culturas permite marcar una ventaja competitiva. Este equipo utiliza LinkedIn y a través de networking captan nuevos clientes.

Análisis de la publicidad digital

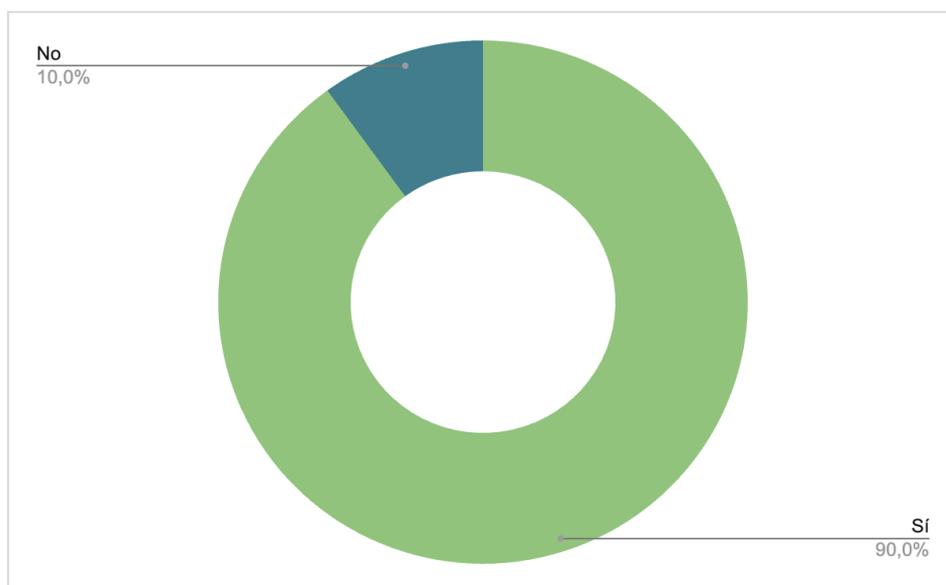
El último tema y el más importante de la investigación es la publicidad digital. Tradicionalmente, el concepto de publicidad ha sido relacionado con un gasto e incluso de desperdicio de dinero, debido a que muchas de las personas o empresas que han sido intermediarias de la publicidad no han sido capaces de traducir los resultados de audiencia en valor de marca y ventas. No obstante, según el estudio de Cañas (2020) en la actualidad, la inversión en publicidad digital es capaz de cuantificar comunidades virtuales, permite la construcción de plataformas y potencia el alcance del contenido propio e incluso mapea y rastrea las interacciones desde las fuentes publicitarias hasta la facturación.

Por consiguiente, se ha realizado un análisis sobre el empleo de publicidad digital, los medios utilizados, la inversión realizada y el proceso de planificación, ejecución y optimización, con el objetivo de conocer si las empresas se encuentran abiertas a la opción de contratar a una agencia especializada en *media buying* o compra de medios digitales.

¿Las empresas llevan a cabo campañas de publicidad digital?

Las empresas que llevan a cabo campañas publicitarias digitales, implica que tengan una mínima estructura de planificación estratégica, contar mínimo nivel de bancarización, es decir, contar con una tarjeta de débito o crédito y tener conocimiento sobre las implicancias de facturación y contabilidad que conlleva. En base a las entrevistas, el 90% de las empresas encuestadas llevan a cabo campañas. Ver Gráfico 12.

Gráfico 13: Empresas que llevan a cabo campañas publicitarias digitales

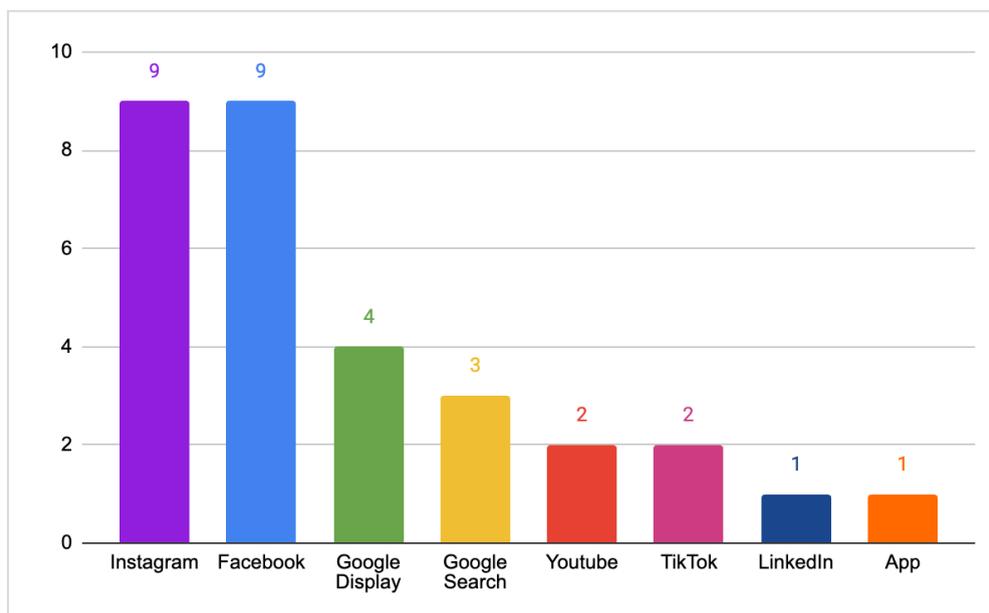


Fuente: Entrevistas en profundidad. Elaboración propia.

Plataformas de publicidad digital más utilizadas

Respecto a los medios pagados más utilizados, se puede observar que la gran mayoría utiliza la plataforma de Meta, la cual incluye Facebook, Instagram, Messenger y Audience Network, seguido de la plataforma de Google Ads. Ver Gráfico 13.

Gráfico 14: Plataformas de publicidad digital más utilizadas



Fuente: Entrevista en profundidad. Elaboración propia.

Inversión en publicidad digital

En cuanto a la inversión en publicidad digital, según los datos de cada entrevistado, las empresas invierten a partir de los 500 U\$D, cómo se puede ver en la Tabla 17. Según el análisis anterior el 90% de inversión es destinada a Meta, a pesar de la situación desfavorable con esta plataforma, tanto por la eliminación de líneas de crédito a nivel mundial y por las restricciones de pagos en dólares de las entidades financieras.

Tabla 17: Inversión en publicidad digital

Payless	Banco Ecofuturo	FairPlay	Bata	Colegio de Marketing	UPB	Remax
Cesar Viscarra	Gabriel De La Quintana	Camilo Albarracín	Melissa Saravia	Carla Figueroa	Martín Arandia	Jorge Zabalaga
300 mil a 1 millón U\$D por año	1.000 U\$D a 1.5000 U\$D / mes	25.000 U\$D a 50.000 U\$D por mes	1.000 U\$D a 2.000 U\$D por campaña	500 U\$D a 1.000 U\$D por mes	2.000 U\$D a 4.000 U\$D por programa	2.900 U\$D a 3.400 U\$D cada agente 500 U\$D a 800 U\$D por mes en agencia

Fuente: Entrevistas en profundidad. Elaboración propia

Proceso de planificación, ejecución y control de la publicidad digital

Según Canales (2022), hoy en día existe mayor confianza en los medios y formatos digitales; no obstante, el mayor problema tiene que ver con la capacidad creativa y la capacidad del personal interno para diseñar, administrar y adaptar los contenidos publicitarios a las exigencias de las plataformas más utilizadas.

Por lo tanto, se ha consultado sobre los problemas que los entrevistados tienen que afrontar con mayor frecuencia desde su área en relación a la gestión publicitaria, que se puede observar en la Tabla 18. Además, se ha realizado un resumen sobre la explicación del proceso de una campaña publicitaria digital de cada empresa.

En primer lugar, César de Payless comenta que en la etapa de planificación se realiza una planificación anual para determinar el fee para cada proveedor, en base a estudios de medios, workshop y conversaciones con expertos de los mismos medios. Posteriormente, se definen los presupuestos y calendarios que se revisan cada cierto tiempo. En cuanto a la ejecución, se aplican pequeñas pruebas piloto y si funcionan, cada vez se van a aplicando a mayor escala. Por último, en la etapa de control, cada mes se realiza la revisión de resultados y se aprueba el presupuesto para el siguiente mes, y así sucesivamente. Cada tres meses hay una reunión general para analizar las cosas que están funcionando, aprender, seguir aplicándolas y probar nuevas cosas.

Por otro lado, en cuanto a una institución financiera como el Banco Ecofuturo, Gabriel De La Quintana indica que uno de los grandes problemas que se debe lidiar en este rubro es la burocracia. Tratar con varias áreas antes de tomar una decisión, explicar y justificar a cada una de las áreas cómo funciona la campaña. Incluso hay veces que las acciones de publicidad se limitan a lo que indican los altos mandos.

En FairPlay, se realiza la estructuración de campañas en base a las temporadas que marca la moda. Básicamente, hay dos grandes hitos que es la nueva temporada y la temporada de ofertas, y la planificación del contenido se realiza mensualmente. Asimismo, la distribución de presupuesto es más coyuntural y la marca, canal de ventas y la importancia. Transversalmente, está la estrategia del ecommerce.

Sahara Guidi comenta que en Pil Andina se trabajan con tres agencias, una agencia de diseño gráfico y dos agencias de medios, una de medios tradicionales y otra de medios digitales. Cada *brand manager* tiene un mini equipo que, en primer lugar, analiza los insights de ventas y el portafolio de productos y posteriormente planifica una estrategia digital o 360. Desde el área de PR, se colabora con una estrategia SEO.

Por su parte, Carla Figueroa comenta que, en primer lugar, es necesario entender cuáles son los medios apropiados para llegar al público objetivo y optimizar los recursos empleados. En segundo lugar, es fundamental conocer las demandas del mercado, los intereses y comportamiento del cliente objetivo, para poder establecer una estrategia de precios adecuada y un mensaje apropiado para posicionar la ventaja competitiva.

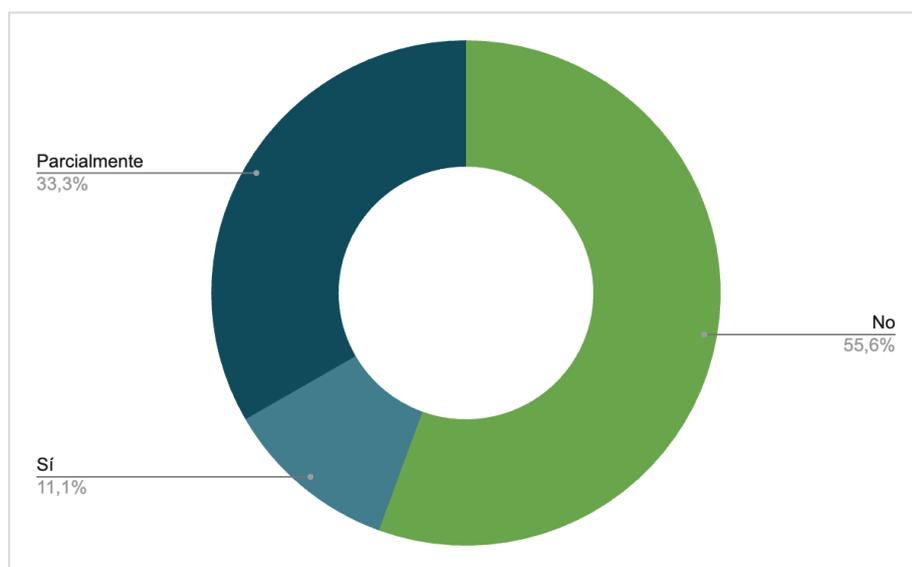
En PedidosYa, Alexandra Aviles explica que el proceso de planificación enfrenta un gran problema relacionado a la coordinación de costos y promociones entre la agencia publicitaria y el partner. Por otro lado, en cuanto a la ejecución, una de las estrategias que tiene buena respuesta son las estrategias de mobile app marketing.

Por último, respecto a las campañas publicitarias de Remax, Jorge Zabalaga comenta que el equipo de la agencia como los agentes asociados no son expertos en publicidad digital y por lo tanto el proceso de ejecución es a base de prueba y error. No obstante, la planificación si se encuentra más organizada, actualmente la agencia cuenta dos diseñadoras y una persona que se encarga de subir el contenido a las redes sociales; y por el otro lado estoy yo que me encargo de todo el tema de la inversión y el presupuesto de publicidad para potenciar las publicaciones como tal.

¿Se encuentra satisfecho con los resultados obtenidos por la publicidad digital?

Una vez identificados los problemas más frecuentes, se continuó con una pregunta directa a los entrevistados en relación a si se encuentran satisfechos con los resultados obtenidos a través de las campañas publicitarias. Ver Gráfico 14.

Gráfico 15: Satisfacción con los resultados de la publicidad digital



Fuente: Entrevistas en profundidad. Elaboración propia.

Tabla 18: Problemas del proceso de planificación, ejecución y optimización

Payless	FairPlay	Bata	Pil Andina	Colegio de Marketing	PedidosYa	UPB	Remax
Cesar Viscarra	Camilo Albarracín	Melissa Saravia	Sahara Guidi	Carla Figueroa	Alexandra Aviles	Martín Arandia	Jorge Zabalaga
Opiniones de todas las áreas	Proceso ágil para encauzar los anuncios	Errores en las configuraciones de campaña	No se comprende del ecosistema de PR digital	Miopía comercial	Costos altos	Diseños básicos	No se han obtenido resultados esperados
Las diferentes visiones de cada área. Ventas ve a corto plazo y Marketing a largo plazo	Adaptación a las buenas prácticas	Control sobre los anuncios desactivados	No se entiende la lógica periodística	Las propuestas no están alineadas con el objetivo de la empresa	Falta de comunicación y coordinación	La planificación de tiempos de promoción	Problemas con la gestión de roles en plataformas
Quien está a cargo de la decisión final	Generación de anuncios efectivos	El cumplimiento de entrega con influencers	Falta de especialización en SEO			Canibalización entre programas	No hay una especialización en el rubro
Comunicación desde la parte estratégica a la operativa	Medir de forma tangible el ROPO					Desconocimiento de llevar a cabo una estrategia digital	
Líder que no acompañe o apruebe nuevas ideas							

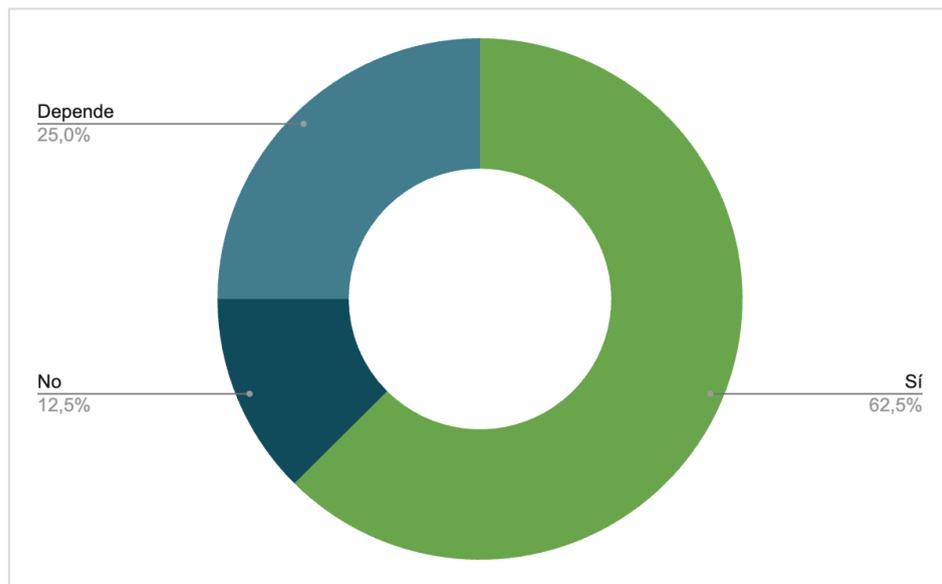
Fuente: Entrevistas en profundidad. Elaboración propia

¿Contratarías a una agencia especializada en publicidad digital?

Para finalizar, se consultó a cada entrevistado si, en base a su experiencia y expertise, ve viable y factible la contratación de una agencia especializada en publicidad digital, para llevar a cabo campañas concretas e importantes de su negocio.

A continuación, se puede observar un resumen de las respuestas en el Gráfico 15 y las opiniones de cada entrevistado respecto a esta idea de negocio.

Gráfico 16: Contratación de una agencia especializada en publicidad digital



Fuente: Entrevistas en profundidad. Elaboración propia.

Cesar Viscarra señala que en un principio depende de la relación costo beneficio. Por un lado, si la agencia es capaz de manejar todos los medios y la relación costo-beneficio es óptima, es decir, genera un ahorro y un mayor beneficio, sí. No obstante, también depende del riesgo que implica cambiar a la persona que realiza la gestión de publicidad digital.

Por su parte, Gabriel De La Quintana manifestó que le parece una excelente idea y que sería ideal considerar realizar proyecciones y una estimación del ROI o ROAS para que la gerencia pueda ver que la publicidad no es un costo, sino una inversión.

Camilo Albarracín comenta que de hecho en FairPlay recurre a la contratación de agencias especializadas como SMID y agrega que mientras la agencia sea más especializada y sea capaz de garantizar resultados y llevar a cabo procedimientos y ciertas metodologías especiales, la contratación de una agencia especializada podría funcionar.

Otra entrevistada que si está de acuerdo con una agencia especializada es Melissa Saravia, y resalta que es importante que la agencia sea especializada en settings y tenga herramientas de analítica para mejorar los resultados y así mejorar la estrategia.

Por el contrario, Sahara Guidi manifiesta que no ve factible la contratación de una agencia especializada por la coyuntura actual del país. La economía es un factor que una agencia no puede controlar y hace que sea muy difícil que una empresa pueda sobrevivir. Actualmente, Pil Andina es una de las pocas empresas que ha podido mantener la línea de crédito de la cuenta publicitaria de Meta pero la situación de las divisas hace que el escenario digital sea muy complejo, sobre todo para plataformas internacionales.

No obstante, Sahara comenta que si fuera en una coyuntura normal, el proyecto es viable pero se debe trabajar en la madurez de la agencia con respecto a la relación con el cliente.

Carla Figueroa indica que todo depende de lo que pueda ofrecer la agencia especializada en publicidad digital y la relación precio calidad. Desde una perspectiva teórica, la especialización es una oferta de servicio interesante y atractiva, sin embargo, la capacidad de ofrecer dicho servicio en un contexto como el de Bolivia es un desafío porque la premisa de una empresa es optimizar la inversión en los recursos.

En el caso de PedidosYa, la contratación de agencias es a nivel regional. Por lo que Alexandra Avilés considera que es una opción viable para la instancia regional y no así nacional por el momento, ya que la central de Bolivia no tiene injerencia en la estrategia.

Martín Arandia señala que la competencia es muy elevada y la especialización es una oportunidad. Sin embargo, el jefe de carrera de Marketing destaca que previamente se debe crear una cultura de consumo, enseñar a los usuarios cuál es la diferencia entre marketing digital y publicidad digital, ya que muchas veces son términos que se confunden. Por último, Martín reflexiona y comenta que las agencias ya abrieron el camino y una agencia especializada debe aprovechar eso, logrando convencer a una empresa que invierta en ti con la confianza de obtener resultados.

Por su parte, Jorge Zabalaga comenta que ve muy apropiado la contratación de una agencia especializada en publicidad digital, ya que el hecho de no poder realizar campañas publicitarias de forma profesional ocasiona pérdida de oportunidades de venta.

Por último, Diana Vargas explica que ve factible la contratación de una agencia desde el lado creativo y de innovación. Sin embargo, la contratación de una agencia especializada a largo plazo requiere de personas muy comprometidas o relaciones con el producto y eso es un desafío para el modelo de negocio.

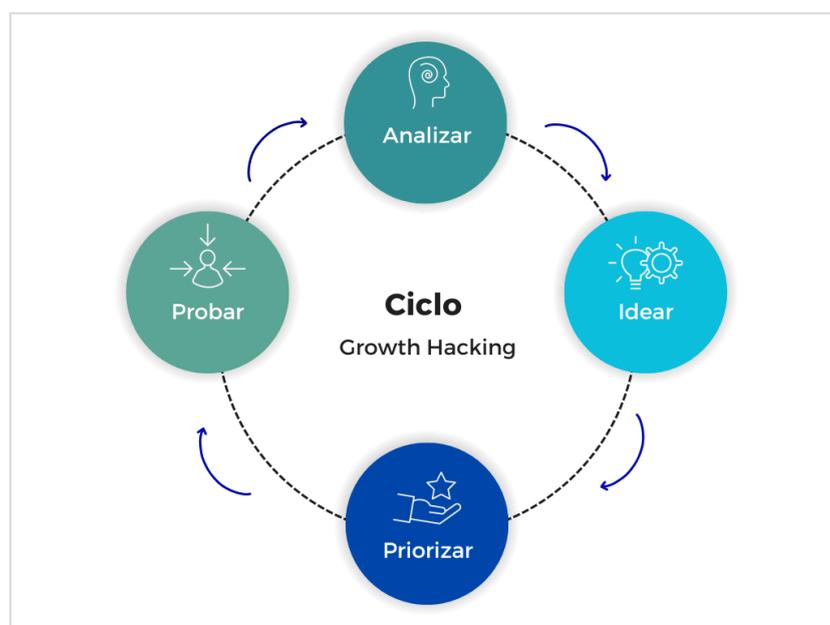
Análisis del modelo de Growth Marketing

Las agencias de marketing digital emplean diferentes procesos para desarrollar una estrategia de marketing digital para sus clientes. Para este proyecto, se ha visto conveniente utilizar una modelo de *growth marketing*, el cual se diferencia de otras estrategias al centrarse en el crecimiento integral y sostenible de un negocio. Utiliza un enfoque basado en datos, experimentación y optimización continua para mejorar cada etapa del embudo de ventas, desde la adquisición hasta la retención y fidelización del cliente con marketing automation.

Metodología Growth

En primer lugar, el *growth marketing* es una aproximación holística y guiada por datos, que aplica el método científico, es decir, formula hipótesis, pone a prueba dichas hipótesis y después se refinan o eliminan a través de cuantificación, medición y demostrabilidad. Sean Ellis, el pionero de este modelo y autor del libro *Hacking Growth*, integró este método con el desarrollo de productos y el marketing y acuñó el término *growth hacking* para referirse a la generación de ideas de forma creativa y colaborativa y resolución de problemas a retos complejos. Por lo tanto, el ciclo de *growth hacking* para la generación y prueba de ideas se compone de cuatro etapas básicas que se pueden observar en la Figura 7.

Figura 5: Proceso de Growth Hacking

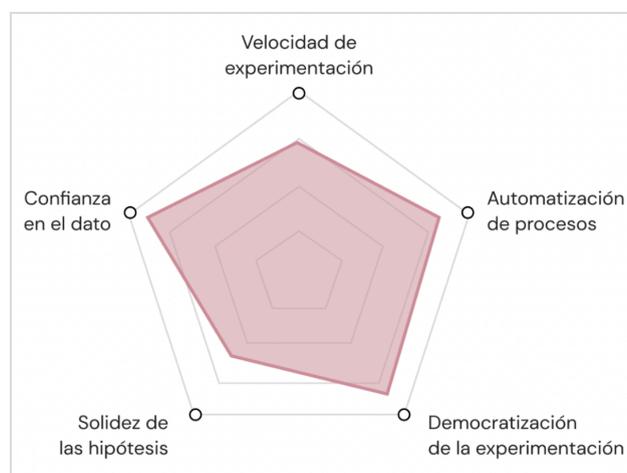


Fuente: Hacking Growth, 2017. Elaboración propia

1. **Analizar:** El objetivo de esta etapa es descubrir nuevas oportunidades de crecimiento, a partir de analizar los patrones de conducta de los usuarios y detectar cuales son las necesidades reales en cada etapa de funnel.
2. **Idear:** En esta etapa se aportan ideas creativas para contribuir al objetivo de growth que se haya planteado, es decir, las ideas tiene que ir dirigidas a mejorar un métrica. Esta etapa se realiza mediante un *brainstorming*, mientras más personas e ideas se puedan generar, habrá más posibilidades de testear y aprender.
3. **Priorizar:** Para identificar las mejores ideas, estas se puntúan de forma individual. Existen diversas formas de clasificación, como la metodología ICE que puntúa en función a su impacto, confianza y facilidad de ejecución o el sistema BRASS que mide a través de la intuición, relevancia, disponibilidad, escalabilidad y la puntuación.
4. **Probar:** Finalmente, en esta etapa se realiza el experimento y se analizan los resultados tras un determinado periodo de tiempo. Después el ciclo se repite.

La agencia Product Hackers señala que la cultura de la experimentación eficiente debe darse desde tres enfoques; primero la filosofía de prueba y error debe ser un *mindset* de todo el equipo de trabajo; después desde un enfoque táctico para que todos los colaboradores puedan ser capaces de realizar un experimento; y por último desde una perspectiva estratégica para que incluya el método científico como un marco de trabajo. Asimismo, indica que hay cinco factores claves para que el flujo de la experimentación sea óptimo, ver Figura 8. La velocidad de la experimentación para mitigar el riesgo, la confianza en el dato, la democratización del testeo, el desarrollo de hipótesis sólidas, argumentadas y en base a KPIS y la automatización

Figura 6: Factores para desarrollar una cultura de experimentación

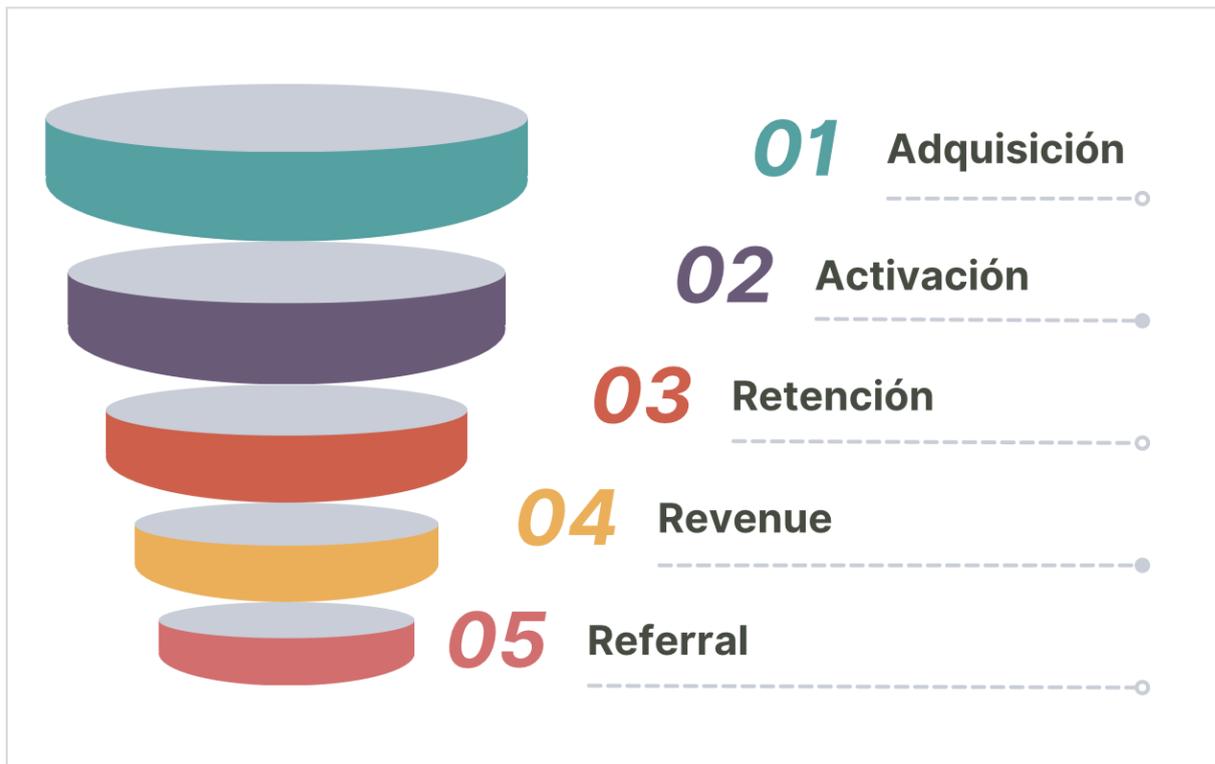


Fuente: Hacking Growth, 2017. Elaboración propia

Funnel AARRR Growth

El funnel es un marco analítico que permite abordar todo el *customer journey* o viaje del comprador de forma ordenada, sencilla y eficaz, como se puede observar en la Figura 9. El objetivo es encontrar puntos de mejora o palancas de crecimiento en cada punto de contacto que existe con el usuario.

Figura 7: Funnel AARRR Growth



Fuente: Product Hackers. Elaboración propia

- **Adquisición:** Es el primer punto de contacto con el usuario. En esta etapa, el objetivo es identificar los mejores canales para generar tráfico web y captar nuevos visitantes afines al target que estén lo más cualificados posibles. Por lo tanto, es necesario conocer las costumbres y hábitos de los clientes potenciales.
- **Activación:** En esta etapa, la clave es conseguir que los usuarios interactúen con la solución que brinda el producto o el servicio, ya sea creándose una cuenta, descargando un contenido o suscribiéndose a una newsletter; y así perciban el valor que ofrece la empresa. El objetivo final es que el usuario deje de ser un simple visitante, registre sus datos de contacto y pase a ser un cliente potencial. En este punto, comienza el proceso de onboarding que consiste en explicar al usuario para qué sirve y cómo se utiliza el producto o servicio.

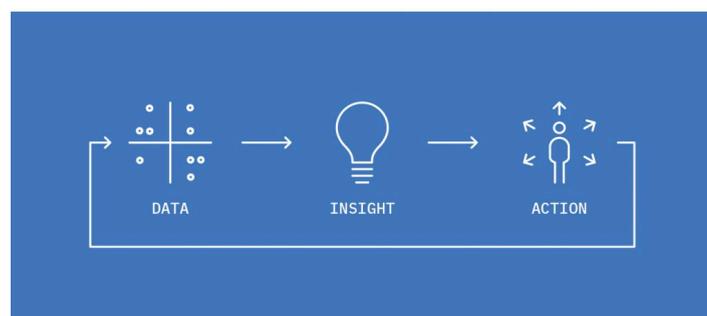
- **Retención:** El objetivo es fidelizar y cualificar al cliente potencial para mejorar el proceso de comunicación comercial y que la marca se posicione en el Top of Mind del usuario. En esta etapa, es necesario detectar si el producto o servicio está aportando el máximo valor a los usuarios, de lo contrario el usuario dejará de usar el producto y el se deberá lograr que vuelva.
- **Revenue:** La cuarta etapa se enfoca en la monetización. El objetivo es conseguir que el usuario perciba que el producto aporta más valor que el importe que tiene que pagar por él y así, ejecute la compra. Por lo tanto, el enfoque de esta etapa es conseguir la mayor tasa de conversión, de usuarios a clientes, y maximizar los ingresos del producto.
- **Referral:** Por último, la etapa de referral o referencia consiste en lograr que los clientes se apropien del producto o la marca y se conviertan en referentes al hablar de la empresa en su entorno. De esta forma, se atraen más clientes potenciales y se retroalimenta el funnel.

En conclusión, el growth marketing agrega valor a todo el funnel. En cada etapa, se detecta un punto de mejora o una fricción de paso entre fases según el cliente avanza en su proceso de compra; permitiendo plantear hipótesis, diseñar experimentos y analizar los resultados hasta conseguir optimizarlos al máximo (Mancera, 2022)

Data Driven

El marketing del día de hoy ya esta data driven, señala Pablo Morantinos (2022). El término *Data Driven* desde la perspectiva growth se refiere a la utilización de datos para informar o mejorar los procesos, la toma de decisiones e incluso el modelo de negocio. Por lo tanto, el data driven busca que las empresas orientadas a los datos los utilicen de forma sistemática y metódica para impulsar las decisiones empresariales.

Figura 8: Cultura Data Driven



Fuente: Carl Anderson

Antes del aceleramiento de la transformación digital, la toma de decisiones era basada en el instinto o únicamente en la estrategia HiPPO (Highest Paid Person's Opinion). El perfil del growth marketer moderno se adentra en los datos para averiguar cuáles estrategias están funcionando y se siente cómodo utilizando todas las herramientas que permiten dicho análisis. Sean Ellis, explica lo siguiente:

“Es esencial que tu equipo tenga datos de cada parte de la experiencia de cliente—mucho más allá de cuán frecuentemente visitan tu web y cuánto permanecen en ella—para que puedan analizarse a un nivel granular para identificar cómo usan realmente tu producto, frente a cómo has planeado que se use. Esto significa que los profesionales de marketing, científicos de datos e ingenieros deben trabajar juntos para añadir la capacidad de seguimiento adecuada a las páginas web, aplicaciones móviles, sistemas de puntos de venta, email marketing y bases de datos de clientes. Una vez puestas en marcha las medidas de seguimiento, hay que unir las distintas fuentes de información del usuario para darte una imagen robusta y detallada del comportamiento del usuario que tu equipo de datos pueda analizar. Lo que quieres es crear lo que se suele llamar un data lake/data warehouse: una ubicación única donde toda la información de cliente se almacena y donde puedas realmente sumergirte y descubrir grupos distintos de usuarios que puede que usen el producto de una forma diferente a la de otros grupos.”

Equipo multidisciplinar

La diversidad permite abordar los problemas desde múltiples perspectivas y desarrollar soluciones más creativas y efectivas. Además, facilita la colaboración y la implementación rápida de ideas al tener todos los conocimientos necesarios presentes en el equipo. Por lo tanto, la manera de fomentar el crecimiento es contando con un equipo que incluya miembros de diferentes disciplinas como marketing, ingeniería, análisis de datos, diseño, entre otros. Según, Si Quan Ong (2022) un equipo de *growth marketing* debería estar formado por los siguientes perfiles:

- Growth Lead: Responsable del crecimiento, elige el área al cual enfocarse.
- Product Manager: Gestiona el producto y sus cambios.
- Ingeniero de software: Trabaja en el producto y realiza experimentos.
- Especialista en Marketing: Entiende el mix de medios y cómo realizar las pruebas.
- Analista de Datos: Diseña los experimentos, extrae datos y aporta información.
- Diseñador de producto: Trabaja en el producto para diseñar una mejor experiencia.

Capítulo V: Modelo de Negocio

Presentación de la idea de negocio

La idea de negocio es una agencia especializada en media buying, es decir, especializada en la compra de medios digitales para llevar a cabo una campaña publicitaria.

Esta oportunidad de mercado surge al observar que la complejización del escenario digital demanda cada vez más especialización de los profesionales del marketing, también al percibir un cierto grado de insatisfacción de las empresas con relación al cumplimiento de objetivos y a la obtención de resultados de las campañas publicitarias y, por último, un desconocimiento de la potencialidad que tienen los medios digitales.

A continuación, se presenta el modelo de negocio de la agencia en base al método del Business Canvas Model. Ver Figura 8.

Figura 9: Business Model Canvas



Elaboración propia

Lineamientos estratégicos del negocio

El paradigma bajo el cual se estructuran los lineamientos estratégicos de este proyecto es misión-visión, debido a que el propósito fundamental es la satisfacción del cliente final. Al establecer la misión como la guía principal, el proyecto se enfoca en brindar un servicio superador y, por lo tanto, todos los colaboradores se enfocan a entender la demanda del mercado y las actividades se orientan a mejorar continuamente la calidad del servicio, conformando una empresa disruptiva y flexible al contexto.

A continuación, presentamos los lineamientos estratégicos para la agencia de media buying.

Misión

Potenciar la publicidad digital, para conseguir resultados reales.

Visión

Ser expertos en la publicidad digital, apoyando la transformación digital de nuestros clientes, generando conexiones profundas con sus audiencias a través de estrategias innovadoras y fortaleciendo la competitividad mediante la obtención de resultados medibles; con el fin de ser el partner preferido de publicidad digital para las empresas en Bolivia.

Valores

Integridad: Actuar siempre con honestidad, transparencia y ética en todas las decisiones.

Sinergia: Trabajar en conjunto con el equipo de trabajo y con el cliente, reconociendo y respetando la actividad de todos los colaboradores.

Adaptabilidad: Tener una actitud abierta y positiva hacia los cambios que surgen del entorno digital, verlos como una oportunidad para mejorar las tácticas estratégicas.

Aprendizaje autónomo: Ser capaz de investigar y resolver problemas por cuenta propia; y tener un interés genuino por estar actualizado sobre las tendencias del marketing digital.

Orientación de resultados: Centrarse en el logro de objetivos específicos y medibles, ser capaz de analizar los resultados y tomar decisiones en base a datos.

Marca y propuesta de valor

Una marca es un nombre, término, diseño, símbolo o una combinación de alguno de estos elementos que identifica a los productos y servicios de una empresa y los diferencia de sus competidores, Madurga (2024).

Título: HiGrowth Ads

Subtítulo: Potencia el crecimiento de tu negocio con publicidad digital

Detalle: Somos una agencia de media buying especializada en la compra de medios digitales para que tu campaña publicitaria sea un éxito online.

Bulletpoints:

Estrategias Personalizadas para Crecer: Desarrollar estrategias personalizadas es la clave para llevar tu negocio al siguiente nivel. Entendemos quiénes son tus clientes potenciales y dónde se encuentran, y analizamos cuidadosamente tu mercado, competencia y objetivos para crear un plan de crecimiento personalizado.

Campañas Targeted y Mensajería Eficaz: Nos enfocamos en desarrollar estrategias personalizadas con mensajes atractivos y campañas dirigidas para aumentar la visibilidad, generar interés en tu marca, generar leads de calidad, calificarlos y impulsar el crecimiento del negocio.

Secuencias Multicanal Escalables: Construimos secuencias multicanal escalables para crear un pipeline saludable para tus Account Executives (AEs).

ROI Máximo con Publicidad Precisa: Maximizamos el ROI de tus campañas publicitarias combinando análisis de datos profundos, creatividad y estrategias de Growth Marketing ajustadas a las últimas tendencias, requisitos de los algoritmos y comportamiento del consumidor para obtener los mejores resultados.

(Desarrollado con IA). Se contratará a un diseñador gráfico para realizar el manual de marca y el concepto final de la agencia. No obstante, esta es la propuesta preliminar.

Mix de Medios

Selección estratégica de medios digitales para trabajar el posicionamiento de la agencia especializada en media buying en el mercado.

Medios propios

Sitio Web: Núcleo de la estrategia de marketing digital, en el cual se llevará a cabo la conversión mediante un formulario de contacto para la captación de leads. Se realizará la contratación de un dominio, hosting y CMS para desarrollar un sitio web optimizado.

Blog: Activo digital principal para posicionar a la agencia como experta en publicidad digital. El objetivo es trabajar en la generación de contenido de valor mediante *keywords*, posicionar el blog entre los primeros resultados de búsqueda y generar tráfico orgánico.

Email Marketing: Estrategia para trabajar la consideración e intención de compra de los usuarios que se han suscrito a la newsletter o dejado sus datos de contacto; y también la fidelización de los clientes para generar un sentido de pertenencia.

Redes Sociales: Creación de perfiles empresariales en las plataformas de Meta, TikTok y LinkedIn. Desarrollo de estrategias únicas para el tono comunicacional de cada red social, con el propósito de difundir el contenido del blog y crear una relación con la comunidad.

Medios ganados

Reviews: Generar reseñas por parte de los clientes en LinkedIn y en el sitio web, para generar confianza en el usuario que se encuentra investigando sobre el tema.

Engagement: Emplear tácticas de interacción con los usuarios para incentivar los comentarios, mensajes, veces compartidos y veces guardado del contenido.

Link Building: Configuración de backlinks en el sitio web y blog de la agencia con empresas referentes del marketing digital a nivel internacional como HubSpot.

Medios pagados:

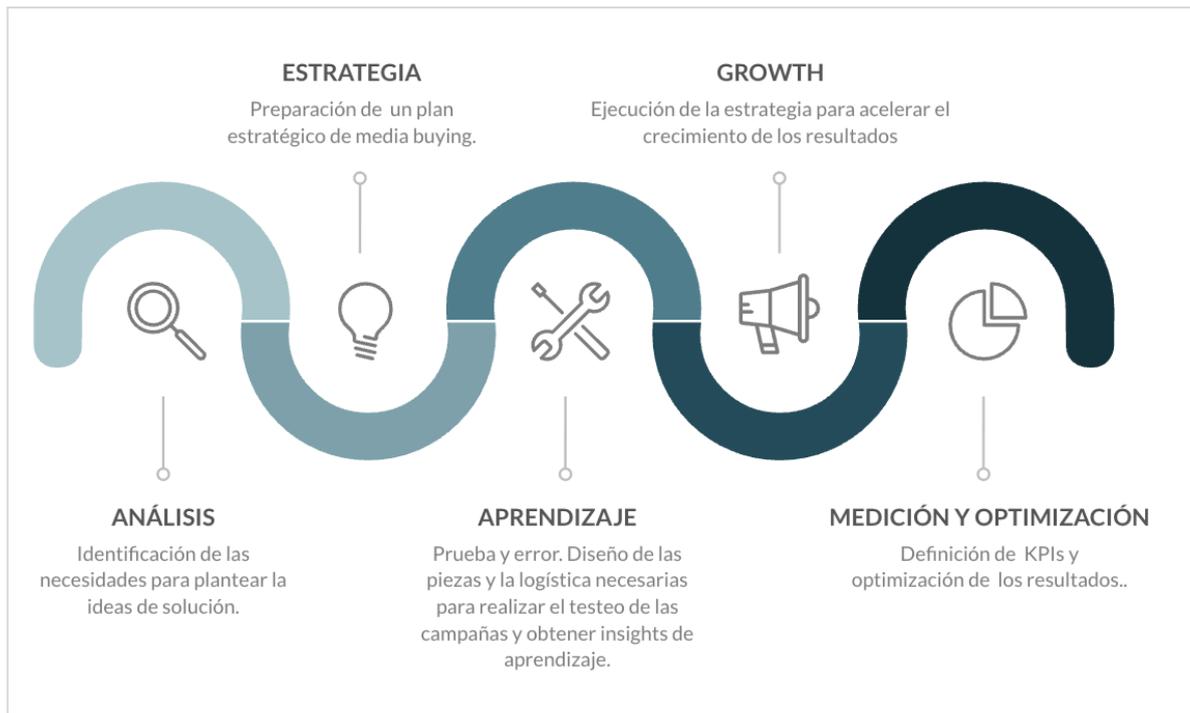
Google Search: Compra de keywords y generación de anuncios de textos para posicionar a la agencia en los primeros resultados de búsqueda.

Social Media Ads: Configuración de campañas publicitarias exclusivamente de remarketing, en base usuarios que previamente han navegado por el sitio web o blog.

Metodología de trabajo

En base a la investigación del método de growth marketing y a las buenas y malas prácticas identificadas en las entrevistas en profundidad, se ha desarrollado una metodología de trabajo para la agencia especializada en media buying. Ver Figura 9.

Figura 10: Metodología de trabajo



Elaboración propia

Análisis

La primera fase consiste en una comprensión profunda de la empresa y el sector.

- **Análisis de la competencia:** Evaluación del sitio web y las redes sociales de la competencia para identificar las buenas y malas prácticas y determinar si los KPIs del negocio están por debajo o por encima del promedio del mercado
- **Análisis de la empresa:** Análisis de las competencias del equipo de marketing digital, para identificar las carencias creativas y tecnológicas de los colaboradores. Análisis del grado de transformación digital de la empresa, para conocer el mix de medios empleados, el nivel de automatización de activos digitales y la calidad de atención al cliente. Asimismo, se deben identificar los recursos financieros y materiales promocionales para su respectiva consideración y reestructuración en el presupuesto de marketing a partir del nuevo escenario.

- **Investigación de mercado:** Análisis en profundidad para obtener una comprensión profunda de las necesidades, deseos y comportamientos del público objetivo. A través de una combinación de métodos cualitativos y cuantitativos, se recopila datos valiosos que permiten desarrollar publicidad altamente efectiva y personalizada. Al comprender la audiencia, se puede crear mensajes convincentes y relevantes que conecten emocionalmente, generen una respuesta positiva y maximicen el impacto de sus campañas publicitarias.

Estrategia

El servicio especializado en publicidad digital se centra en proporcionar estrategias personalizadas y efectivas para maximizar el impacto de una marca en el mercado y generar resultados reales y tangibles.

- **Briefing:** Presentación de información relacionada con generalidades de la empresa del cliente y/o productos, los objetivos del área de marketing y de la campaña en específico, información específica sobre el público objetivo, participación de mercado, propuesta de valor y posicionamiento, mensaje que se desea comunicar, presupuestos, plataformas, medios, indicadores de desempeño y plazos.
- **Objetivos:** Alineación de expectativas con el cliente y definición clara y específica de lo que se quiere lograr con la estrategia de publicidad, cómo aumentar las ventas, mejorar el reconocimiento de marca, atraer nuevos clientes, etc.
- **Mix de Medios:** Selección de los canales y medios propios, pagados y ganados a utilizar para alcanzar a la audiencia objetivo.
- **Customer Journey:** Desarrollo del customer journey para identificar los touch points o puntos de contacto que tiene la empresa con el cliente potencial, tanto offline como online, también identificar los puntos de dolor o motivación y recrear los objetivos que tiene el cliente en cada instancia del funnel.
- **Funnel AARRR:** Planteo de las estrategias digitales que se emplearán en cada etapa. Determinación del rol del usuario y su necesidad o problema principal. Establecimiento del objetivo comunicacional para la generación de contenido. Por último, la determinación de costos y porcentaje de rebote aproximado a través de los datos históricos de la empresa o de un estudio benchmark de la competencia.

Aprendizaje

Etapa especial que responde a la metodología de growth marketing, la cual, se enfoca en realizar pruebas y aprender de los errores y acierto para la mejora continua del servicio.

- **Prueba y error:** Implementación de diferentes estrategias y tácticas para ver cuáles funcionan mejor. Esto puede incluir A/B testing, pruebas piloto de campañas, y experimentación con diferentes mensajes y formatos. En específico, el objetivo de una prueba A y una prueba B, o una serie de pruebas múltiples, es para comprender qué variación del contenido (con personalizaciones en cuanto a las imágenes, los textos, el diseño y otras características) funciona mejor al momento de atraer al público y aumentar la tasa de conversión. Posteriormente, se realiza la optimización de las futuras campañas de marketing en torno a esta variación, iterando continuamente en los éxitos para mejorar el rendimiento con cada prueba.
- **Data Analytics:** Recopilación y análisis de datos para entender el rendimiento de las estrategias implementadas. Utilización de herramientas analíticas de redes sociales como de analítica web para medir y evaluar de forma integral la efectividad de las campañas, identificar patrones y tomar decisiones informadas.

Growth

La etapa de growth está directamente enfocada con la ejecución de la estrategia para el crecimiento de la empresa, a través de las campañas publicitarias digitales.

- **Plan de Medios:** Desarrollo de un plan detallado sobre cómo se distribuirán los mensajes publicitarios de una campaña publicitaria a través de los diferentes medios seleccionados. Esto incluye la planificación de fechas, frecuencias, modelo de compra, costos estimados, resultados estimados y presupuestos para cada canal.
- **Plan de Contenido:** Creación de un plan para plasmar los pilares comunicacionales y generar contenido de valor, tomando en cuenta el buyer persona, el calendario editorial y el propósito de la campaña. De esta forma, lograr una organización para distribuir un contenido relevante y valioso para atraer y retener a la audiencia.
- **Campañas publicitarias:** Diseño e implementación de campañas específicas para promocionar productos o servicios. Esto incluye la creación de anuncios, definición de audiencias objetivo, y establecimiento de objetivos de campaña.

Medición y optimización

Etapa enfocada en el monitoreo y análisis constante de los resultados de los diferentes medios, utilizando herramientas de analítica digital, para medir el rendimiento de las campañas publicitarias y tomar decisiones para la optimización del ROAS.

KPIs: Identificación de indicadores clave de rendimiento para medir el éxito de las estrategias y campañas. En base a la metodología de growth marketing, se establecerán *input métrics* y una *north star metric* o métrica estrella que representa cuanto valor se le entrega al cliente, ya que al ofrecer mayor valor al cliente más crecimiento para la empresa.

Reporting: Elaboración de informes regulares que resumen el rendimiento de las campañas y estrategias publicitarias. Estos informes deben ser claros y detallados, proporcionando información sobre qué está funcionando y qué necesita mejoras.

Optimización: Ajuste estratégico de las campañas publicitarias para maximizar los resultados y garantizar que la inversión publicitaria sea efectiva.

En conclusión, la metodología desarrollada pretende brindar una solución a medida para la empresa en relación al media buying o compra de medios digitales. Por lo tanto, cada una de las etapas se enfoca en entregar la mejor estrategia y conjunto de acciones personalizadas que el negocio necesita. Se pone foco en dar a conocer el producto o servicio y proporcionar una solución que genere resultados palpables y transformadores para la empresa. La metodología toma como referencia el método del Growth Marketing, para que a través de la prueba y error y el aprendizaje continuo se pueda impulsar un rendimiento más fuerte y predecible.

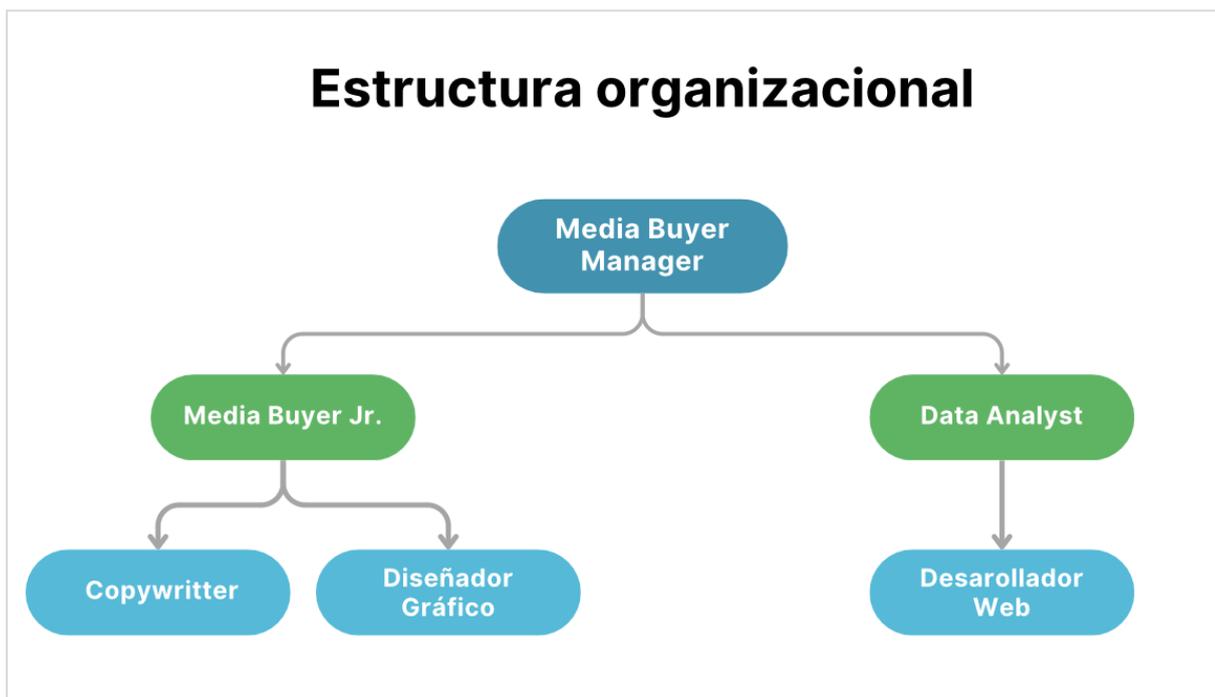
Estructura organizacional

Según el estudio de Rockcontent, las agencias de marketing en general cuentan con equipos de trabajo bastante reducidos. Dentro del estudio, el 12,6% de las agencias actúan como prestadores de servicios independientes, 38,4% trabajan con un equipo de 2 a 5 personas, 33,1% cuentan con 6 a 25 colaboradores, y por último 15,9% de las agencias trabajan con más de 25 empleados.

El proyecto pretende empezar como una agencia prestadora de servicio independiente, donde el perfil principal es el media buyer senior. La primera fase de este proyecto prevee llevar a cabo proyectos pequeños y de baja complejidad para que el perfil pueda realizar las tareas correspondientes, evaluar la carga laboral, analizar a profundidad las habilidades técnicas requeridas y reafinar la metodología propuesta previamente.

Posteriormente, una vez pasada la fase de prueba, la propuesta de estructura organizacional para la agencia especializada en media buying en base al método de growth marketing es la siguiente. Ver Figura 11.

Figura 11: Estructura Organizacional



Elaboración propia

Media Buyer Senior

Responsabilidades:

- **Planificación y Estrategia:** Análisis del requerimiento del cliente y desarrollo las estrategias de compra de medios con una visión integral y con una alineación con los objetivos de marketing de la empresa. Desarrollo del Plan de Medios y coordinar con el equipo las responsabilidades y grado de involucramiento de cada perfil.
- **Negociación y Compra:** Negociación y compra espacios publicitarios en diferentes canales digitales, tanto plataformas selfservice como proveedores de publicidad programática, para obtener las mejores tarifas, ubicaciones y beneficios. Responsable de la facturación con los medios digitales y tareas administrativas en relación a los proveedores y clientes.
- **Optimización de Campañas:** Monitoreo del rendimiento de las campañas de forma integral y ajustes a nivel estratégico de las estrategias para maximizar el retorno de inversión sobre la publicidad (ROAS) y la métrica estrella.
- **Análisis de Datos:** Análisis de las métricas y resultados de campañas para identificar áreas de mejora y oportunidades de optimización. Supervisión de que las herramientas de analítica estén funcionando correctamente y se encuentren integradas. Revisión y aprobación de los reportes e informes.
- **Liderazgo y Supervisión:** Supervisar el trabajo del Media Buyer Junior y colaborar con las otras áreas de trabajo para asegurar la coherencia en las campañas. Asegurar un espacio de trabajo integrado, con una comunicación fluida y con una visión en conjunto. Además, mantener una relación cercana con el cliente.

Habilidades:

- Fuerte capacidad analítica y experiencia en análisis de datos.
- Habilidades avanzadas de negociación y gestión de relaciones con clientes
- Experiencia previa en compra de medios y planificación de campañas.
- Conocimiento profundo de diferentes canales de medios y plataformas publicitarias.
- Gestión de crisis y resolución de problemas
- Capacidad administrativa y financiera

Media Buyer Junior

Responsabilidades:

- **Asistencia en Planificación:** Colaboración con el Media Buyer Senior en el desarrollo de estrategias de compra de medios. Responsable del análisis de benchmarking de la competencia, de las tareas operativas de la investigación del mercado, desarrollo del Buyer Persona y el establecimiento de los pilares de comunicación para el desarrollo del Plan de Contenido.
- **Ejecución de Campañas:** Implementación las compras de medios según las estrategias definidas, asegurando la correcta configuración del objetivo publicitario y presupuesto, de la segmentación en base al Buyer Persona, la selección de los *placements* y los elementos del anuncio publicitario. Coordinar con el copywriter las redacciones de los anuncios y con el diseñador gráfico las adaptaciones necesarias de dichos anuncios a los diferentes formatos requeridos.
- **Monitoreo y Reporte:** Llevar a cabo el seguimiento del *performance* de las campañas de forma diaria, controlar que los anuncios estén activos y se estén ejecutando bajo los parámetros definidos de costos y resultados. Reportar errores o anomalías para poder planificar las modificaciones respectivas. Por último, preparar los informes de resultados de las plataformas selfservice y solicitar a los proveedores los informes correspondientes de cada plataforma.
- **Investigación de Medios:** Investigación de nuevas oportunidades de compra de medios y tendencias del mercado. Evaluación de los nuevos formatos para realizar los tests de anuncios y evaluar junto al Data Analyst los resultados para tomar decisiones de mejora.

Habilidades:

- Habilidades básicas de análisis de datos y capacidad para trabajar con herramientas de análisis de redes sociales y analítica web.
- Buenas habilidades de comunicación y organización.
- Capacidad para trabajar en equipo y bajo supervisión.
- Interés en el aprendizaje y desarrollo en el campo de la compra de medios.
- Conocimiento básico de diseño gráfico y redacción.

Data Analyst

Responsabilidades:

- **Recopilación de Datos:** Colaboración en el desarrollo del customer journey para entender los diferentes puntos de contacto del cliente y establecer las herramientas para la recolección de datos de diversas fuentes, como campañas de marketing, sitios web y redes sociales.
- **Análisis e Interpretación:** Análisis de datos para identificar tendencias, patrones y oportunidades de mejora en los diferentes niveles de la campaña publicitaria.
- **Desarrollo de Informes:** Creación de informes detallados y presentaciones para comunicar hallazgos y recomendaciones al equipo de media buying.
- **Modelos Predictivos:** Desarrollar modelos predictivos y análisis avanzados para prever el rendimiento de futuras campañas y pruebas A/B.

Habilidades:

- Fuerte capacidad analítica y experiencia con herramientas de análisis de datos (por ejemplo, Excel, Google Tag Manager, Google Analytics 4, Bunker).
- Conocimiento de herramientas de visualización de datos (por ejemplo, Tableau, Power BI, Looker Studio) y comprensión de métricas de rendimiento.
- Habilidades de resolución de problemas y pensamiento crítico.
- Buenas habilidades de comunicación para explicar datos complejos de manera clara

Copywriter

Responsabilidades:

Redacción de Contenido: Crear textos persuasivos y atractivos para anuncios, sitios web, blogs, correos electrónicos, y otros materiales de marketing digital; tomando en cuenta el Buyer Persona y el estudio de palabras claves. Emplear herramientas de inteligencia artificial para optimizar el contenido y buenas prácticas de posicionamiento.

Investigación: Investigación del mercado, del público objetivo y de la competencia mediante herramientas digitales y estudios del comportamiento del consumidor, para crear contenido relevante y efectivo, tomando en cuenta los puntos de dolor y las motivaciones del cliente potencial.

Desarrollo de Mensajes: Desarrollar mensajes claros y consistentes que se alineen con la voz de la marca, el tono comunicacional de cada plataforma y los objetivos de la campaña publicitaria. Aplicar el método de prueba y error para las variaciones de texto y la técnica AIDA para la estructura de la redacción.

Edición y Revisión: Revisar y editar contenido para asegurar su calidad, coherencia y cumplimiento con las directrices de la marca, especialmente si se ha involucrado las herramientas de inteligencia artificial para la generación de contenido.

Colaboración: Trabajar en estrecha colaboración con media buyer y el diseñador, para que la propuesta de contenido sea coherente con los pilares comunicacionales, las etapas del funnel y los objetivos de la campaña publicitaria.

Habilidades:

- Excelente dominio del idioma español y inglés
- Habilidad de redacción y gramática
- Creatividad y capacidad para generar ideas innovadoras.
- Atención al detalle y habilidades de edición.
- Conocimiento de SEO y técnicas de optimización de contenido con keywords
- Capacidad para el uso y empleo de herramientas digitales

Diseñador gráfico

Responsabilidades:

- **Diseño, edición y revisión de los materiales gráficos:** Coordinación con el cliente para comprender en profundidad el manual de marca de la empresa y el *key visual* de la campaña. Crear y adaptar gráficos, ilustraciones, logotipos, banners, y otros elementos visuales para los distintos formatos requeridos para las campañas de marketing digital y asegurar una visibilidad óptima de los mismos.
- **Colaboración:** Trabajar con el área de *media buying* y *copywriting* para desarrollar y adaptar los conceptos visuales de la campaña publicitaria, y con el área de desarrollo web para diseñar las interfaz de usuario de la landing page o página web de destino de la campaña y asegurar que todos los elementos visuales tenga congruencia y armonía entre ellos.

- **Investigación y Tendencias:** Investigación sobre las últimas tendencias de diseño y tecnología para implementar nuevas ideas y enfoques en los proyectos, sobre todo en para explorar nuevos formatos y realizar pruebas A/B de diseño.

Habilidades y Requisitos:

- Conocimiento de UX/UI y manejo básico de HTML/CSS.
- Capacidad para generar o adaptar ideas innovadoras a formatos publicitarios
- Atención al detalle y precisión en la adaptación y revisión de trabajos de diseño.
- Gestionar múltiples proyectos, cumplir con plazos ajustados y adaptación al cambio.

Desarrollador web

Responsabilidades:

- **Desarrollo web:** Creación de landing pages u optimización de las páginas web del sitio web del cliente, para que estas sean funcionales y atractivas como destino de la campaña publicitaria y la experiencia del usuario sea positiva.
- **Implementación de diseño:** Trabajar con el diseñador para implementar diseños web responsivos y de alta calidad, alineados al key visual de la campaña.
- **Optimización de rendimiento:** Implementación de las buenas prácticas del SEO, para garantizar que la página web destino sea rápida, segura y el contenido esté optimizado en base a las palabras claves para motores de búsqueda.
- **Pruebas y depuración:** Realización de pruebas en la página de destino, en relación al contenido, CTA o imágenes para mejorar la experiencia del usuario, y depurar el código para garantizar la funcionalidad y corregir errores.
- **Habilidades:**
 - Conocimiento de lenguajes de programación web HTML, CSS y JavaScript.
 - Experiencia con la configuración de herramientas de analítica digital.
 - Familiaridad con sistemas de gestión de contenidos (CMS) como WordPress.
 - Capacidad para resolver problemas y depurar código.
 - Conocimiento de principios de diseño web y UX/UI.

Capítulo VI: Plan Financiero

Estructura de ingresos

La captación de clientes y, por lo tanto, la estimación de ventas se ha realizado tomando en cuenta principalmente la capacidad de trabajo del equipo con el que cuenta la agencia de media buying. Vale destacar, que el primer año está enfocado realizar la prueba y validación de la metodología de trabajo, para optimizar el modelo de negocio. Ver Tabla 19.

Fee del servicio

El modelo de negocio plantea realizar un cobro de un fee básico por el servicio de media buying, el cual, se ha fijado en base a la competencia y pretende ser un precio económico para que pueda penetrar el mercado y sea atractivo para los clientes, y de esta manera, se animen a probar un servicio de agencia especializado.

El fee básico es de 1.000 U\$D durante los dos primeros años. Posteriormente, en los próximos dos años, el fee será de 1.500 U\$D; y en el quinto año de 2.000 U\$D.

Comisión por lead

La propuesta de valor diferencial tomada del método de *growth marketing*, es la orientación al crecimiento a través de los resultados. Por lo tanto, para el modelo de negocio se ha planteado cobrar una comisión por cada lead, cliente potencial, obtenido. De esta forma, el cliente percibe el valor del servicio y el equipo de la agencia se encuentra motivado y orientado a los resultados.

Si bien, la definición y valor de un lead es diferente para cada modelo de negocio, para la estimación de ingresos se ha proyectado para cada cliente la captación de 5 leads por mes durante el primer año, 10 leads por mes para el segundo año, para el tercer y cuarto año 20 leads por mes y 25 leads por mes para el quinto año. Por otro lado, para asignar la comisión por lead, se prevé realizar un cobro del 1% sobre el valor estimado del lead que percibe la empresa; para dicho valor se ha tomado como referencia a las empresas entrevistadas como Remax, con un valor de lead de 4.000 U\$D y de la UPB, con un valor de 7.000 U\$D.

Capacitaciones

Por último, las capacitaciones son parte complementaria del servicio. Debido a que la agencia apunta a empresas medianas y grandes que cuenten con un equipo de marketing in-house, este debe ser capacitado para que esté alineado con la terminología digital, el entendimiento de los reportes y con los objetivos del plan de marketing.

Tabla 19: Estimación de ventas

Año	0	1	2	3	4	5
Fase	Inicio del proyecto	Go-live	Expansión	Estabilización	Expansión	Estabilización
Objetivo	Setup del negocio Planteamiento del modelo de negocio, metodología de trabajo y desarrollo de activos digitales	Salida al mercado Desarrollo del Plan de Marketing: Etapa de Reconocimiento y Consideración	Expansión a nivel nacional Desarrollo del Plan de Marketing: Etapa de Conversión para clientes del eje troncal	Estabilización del negocio Fidelización de los clientes y posicionamiento de la metodología de trabajo	Expansión a nivel internacional Expansión territorial a Buenos Aires y Córdoba	Estabilización del negocio Fidelización de los clientes y posicionamiento de la metodología de trabajo
Crecimiento	N/A	N/A	100%	50%	67%	50%
Cant. de clientes		2	4	6	10	15
Cant. de leads		120	480	1440	2399	4501
Cant. de capacitaciones		12	24	36	60	90
Fee básico por servicio		\$1.000	\$1.500	\$2.000	\$2.000	\$3.000
Comisión por lead		\$55	\$55	\$100	\$100	\$150
Valor por capacitación		\$100	\$100	\$200	\$200	\$250
Facturación anual		\$9.800	\$34.800	\$163.200	\$271.875	\$742.653
Gasto fijo anual		\$16.356	\$19.606	\$30.112	\$30.312	\$43.535
Margen ANUAL (antes de impuestos) -EBITDA-		-\$6.556	\$15.194	\$133.088	\$241.563	\$699.118

Elaboración propia

Estructura de gastos

A continuación, se presenta la estructura de gastos para la agencia, ver Tabla 20. Por un lado, las licencias para trabajar con las herramientas digitales como SemRush y los gastos en las certificaciones, en principio la certificación de Meta, son fundamentales ya que forman parte de la ventaja competitiva, debido a que esto genera mayor claridad en los resultados y confianza en el cliente al considerar la contratación de una agencia.

Por otro lado, se encuentran los gastos relacionados al desarrollo y mantenimiento del sitio web, núcleo de la estrategia digital de la agencia, y los gastos de publicidad digital que tienen por objeto promocionar los servicios de la agencia a través de anuncios que redireccionen a las páginas de dicho sitio web. Asimismo, se encuentra el gasto relacionado al workspace de Google y al plan de Internet, fundamental para llevar a cabo el trabajo con cliente de forma remota y el trabajo de equipo desde *home office* alternando con el espacio de cowork alquilado, para el cual se ha tomado como referencia UpayaCowork.

Por último, se encuentran los gastos relacionados a los salarios de los colaboradores. El principal puesto de trabajo fijo es el de Media Buyer Manager, que a través de los años se concede una mejora salarial. Por otro lado, como se mencionó anteriormente, en principio los puestos de trabajo que dan soporte como el desarrollador web, *copywriter*, *data analyst* o diseñador gráfico son contrataciones temporales en base a las horas requeridas.

Tabla 20: Cálculo de gastos

GASTOS	AÑO 01	AÑO 02	AÑO 03	AÑO 04	AÑO 05
GASTOS - OPERATIVOS					
GENERALES					
LICENCIAS DE HERRAMIENTAS DIGITALES (SEMRUSH)	\$2.496	\$2.496	\$5.004	\$5.004	\$5.275
SUMINISTROS DE OFICINA	\$50	\$50	\$100	\$100	\$200
CERTIFICACIONES / CURSOS DE PLATAFORMAS DIGITALES	\$100	\$150	\$200	\$200	\$300
MARKETING/PROMOCIONES					
PUBLICIDAD DIGITAL	\$1.000	\$1.200	\$2.000	\$2.000	\$3.000
PUBLICIDAD OFFLINE	\$100	\$150	\$300	\$500	\$800
SITIO WEB/APLICACIÓN MÓVIL					
DOMINIO Y PROTECCIÓN	\$20	\$20	\$20	\$20	\$20
HOSTING	\$60	\$60	\$60	\$60	\$60
WORKSPACE GOOGLE	\$72	\$72	\$80	\$80	\$80
MANTENIMIENTO WEB	\$100	\$200	\$300	\$300	\$300
OCUPACIÓN					
ALQUILER COWORK (40 HORAS / MES)	\$240	\$240	\$480	\$480	\$600
INTERNET	\$408	\$408	\$408	\$408	\$500
GASTOS - EMPLEO					
PERMANENTE					
SALARIO MEDIA BUYER MANAGER	\$9.600	\$9.600	\$12.000	\$12.000	\$18.000
CONTABILIDAD	\$360	\$360	\$360	\$360	\$400
CASUAL					
SALARIO DESARROLLADOR WEB	\$400	\$400	\$600	\$600	\$1.200
SALARIO DISEÑADOR GRÁFICO	\$350	\$600	\$1.000	\$1.000	\$2.000
SALARIO COPYWRITER	\$1.000	\$3.600	\$7.200	\$7.200	\$10.800
TOTAL	\$16.356	\$19.606	\$30.112	\$30.312	\$43.535

Elaboración propia

Inversión

La inversión inicial para el proyecto se ha estimado en 10.000 U\$D para los primeros tres años, considerando la adquisición de los equipos fundamentales para empezar a operar y los activos digitales para trabajar la presencia de marca a nivel regional y nacional.

A partir del cuarto año, en el cual, se prevé una expansión internacional hacia países limítrofes, en principio hacia Argentina, se planifica realizar una inversión de 20.000 U\$D para la conformación de una oficina en Buenos Aires o Córdoba. Ver Tabla 22.

Tabla 21: Inversión inicial

INVERSIÓN	AÑO 0		AÑO 4	
AGENCIA				
Computadora iMac 10-Core GPU	USD	4.500,00	USD	10.000,00
Disco duro 1T	USD	100,00	USD	100,00
Adaptador HDMI	USD	80,00	USD	80,00
Escritorio	USD	2.000,00	USD	4.000,00
Manual de marca	USD	1.000,00		
Registro de marca	USD	500,00	USD	500,00
Desarrollo web	USD	1.000,00	USD	320,00
Otros activos	USD	820,00	USD	5.000,00
			USD	-
TOTAL	USD	10.000,00	USD	20.000,00

Elaboración propia

La financiación de ambas inversiones es con capital propio. La inversión inicial son con los ahorros propios y para la segunda inversión, se prevé poder reinvertir las utilidades y ahorros para poder concretar la expansión.

Flujo de fondos

Para el desarrollo del flujo de fondos para los primeros cinco años de funcionamiento de la empresa se utilizaron los supuestos detallados anteriormente, en relación a la definición y valor de los leads. Ver Tabla 22.

Tabla 22: Flujo de fondos

Proyectado						
Año	0	1	2	3	4	5
Cantidad clientes (empresas)		2	4	6	10	15
Cantidad leads (clientes potenciales)		120	480	1440	2399	4501
Cantidad de capacitaciones		12	24	36	60	90
Fee básico por cliente		1000	1500	2000	2000	3000
Comisión por lead		55	55	100	100	150
Valor de capacitación		100	100	200	200	250
CMV		80%	80%	80%	80%	80%
Gastos fijos		\$ 16.356,00	\$ 19.606,00	\$ 30.112,00	\$ 30.312,00	\$ 43.535,00
Intereses						
Impuestos		35%	35%	35%	35%	35%
Días cobranza		0	0	0	0	0
Días de inventario	-	-	-	-	-	-
Días de pago	-	30	30	30	30	30
Otros datos:						
Tasa de descuento	10%					
Inversiones de capital	\$ 10.000,00				\$ 20.000,00	
Depreciación		10%	10%	10%	10%	10%
Crecimiento		0	100%	50%	67%	50%
Deuda	-	-	-	-	-	-
Capital Propio	100%					
Deuda	0%					

Elaboración propia

EERR Proyectado							
Año		1	2	3	4	5	
Ventas		\$9.800	\$34.800	\$163.200	\$271.875	\$742.653	\$ -
CMV		\$7.840	\$27.840	\$130.560	\$217.500	\$594.123	
Margen Bruto		\$1.960	\$6.960	\$32.640	\$54.375	\$148.531	
Costos Fijos		\$16.356	\$19.606	\$30.112	\$30.312	\$43.535	
Depreciación		\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$3.000	
EBIT		-\$15.396	-\$13.646	\$1.528	\$23.063	\$101.996	
Intereses		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
EBT		-\$15.396	-\$13.646	\$1.528	\$23.063	\$101.996	
Impuestos		-\$5.389	-\$4.776	\$535	\$8.072	\$35.698	
Utilidad neta		-\$10.007	-\$8.870	\$993	\$14.991	\$66.297	

Free Cash Flow							
		1	2	3	4	5	6
EBIT		-\$15.396	-\$13.646	\$1.528	\$23.063	\$101.996	
Depreciación		\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$3.000	
EBITDA		-\$14.396	-\$12.646	\$2.528	\$24.063	\$104.996	
Var. Cuentas a cobrar		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Var. Inventarios		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Var. Cuentas a pagar		\$653	\$1.667	\$8.560	\$7.245	\$31.385	
Inversión en Capital de Trabajo		-\$653	-\$1.667	-\$8.560	-\$7.245	-\$31.385	
Impuestos s/EBIT		-\$5.389	-\$4.776	\$535	\$8.072	\$35.698	
Capex	\$10.000				\$20.000		
Free Cash Flow	-\$10.000	-\$9.661	-\$9.537	-\$6.567	-\$11.254	\$37.912	
Valor residual							\$569.058
Free Cash Flow + VR	-\$10.000	-\$9.661	-\$9.537	-\$6.567	-\$11.254	\$37.912	\$569.058
Tasa de descuento	\$0						
Factor de descuento							
Valor Actual	-\$10.000	-\$8.782	-\$7.881	-\$4.934	-\$7.687	\$23.540	\$321.219
Payback	5,0	Años					
VAN	\$ 305.474,57	\$ 305.474,57					
TIR	77%						

Flujo acumulado	\$ (18.782,48)	\$ (26.663,94)	\$ (31.597,68)	\$ (39.284,35)	\$ (15.744,02)	\$ 305.474,57
Meses	12,0	12,0	12,0	12,0	12,0	0,6

Elaboración propia

Criterios de decisión

VAN

El VAN está enfocado en generar dos tipos de decisiones, en primer lugar, ver si las inversiones son realizables y en segundo lugar, ver qué inversión es mejor que otra en términos absolutos. Por lo tanto los criterios de decisión van a ser los siguientes:

VAN > 0: el valor actualizado de la inversión, a la tasa de descuento, generará beneficios.

VAN = 0: el proyecto de inversión no generará ni beneficios ni pérdidas.

VAN < 0: el proyecto de inversión generará pérdidas, por lo que deberá ser rechazado.

Dado que el VAN del proyecto es mayor que cero (VAN = 305.474,57 U\$D) generará beneficios para el propietario, por lo tanto éste es viable.

TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR) es la tasa de interés o rentabilidad que ofrece una inversión para las cantidades que no se han retirado del proyecto. Es una medida utilizada en la evaluación de proyectos de inversión que está muy relacionada con el Valor Actualizado Neto (VAN). De modo simple, se define como el valor de la tasa de descuento que para un proyecto de inversión dado, hace que el VAN sea igual a 0.

Como se puede observar, una vez aplicado el cálculo se obtiene una TIR del 76,75% (TIR > 0), entonces la tasa de rendimiento interno que obtenemos es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión. Por lo tanto el proyecto es viable.

Análisis de sensibilidad

A continuación, se puede observar el análisis de un escenario optimista para el cual se ha aumentado la cantidad de clientes obtenidos y, por lo tanto, el VAN es igual a 384.127 U\$D y la TIR del 85,81%. Ver Tabla 23.

Por otro lado, el análisis del escenario pesimista para el proyecto tiene como resultado un VAN de 120.191 U\$D y una TIR de 48,42%. Ver Tabla 24.

Tabla 23: Escenario optimista

Proyectado						
Año	0	1	2	3	4	5
Cantidad clientes (empresas)		3	5	7	11	17
Cantidad leads (clientes potenciales)		180	600	1680	2640	5100
Cantidad de capacitaciones		18	30	42	66	102
Fee básico por cliente		1000	1500	2000	2000	3000
Comisión por lead		55	55	100	100	150
Valor de capacitación		100	100	200	200	250
CMV		80%	80%	80%	80%	80%
Gastos fijos		\$ 16.356,00	\$ 19.606,00	\$ 30.112,00	\$ 30.312,00	\$ 43.535,00
Intereses						
Impuestos		35%	35%	35%	35%	35%
Días cobranza		0	0	0	0	0
Días de inventario	-	-	-	-	-	-
Días de pago	-	30	30	30	30	30
Otros datos:						
Tasa de descuento	10%					
Inversiones de capital	\$ 10.000,00				\$ 20.000,00	
Depreciación		10%	10%	10%	10%	10%
Crecimiento		0	100%	50%	67%	50%
Deuda	-	-	-	-	-	-
Capital Propio	100%					
Deuda	0%					

Elaboración propia

EERR Proyectado							
Año		1	2	3	4	5	
Ventas		\$14.700	\$43.500	\$190.400	\$299.200	\$841.500	\$ -
CMV		\$11.760	\$34.800	\$152.320	\$239.360	\$673.200	
Margen Bruto		\$2.940	\$8.700	\$38.080	\$59.840	\$168.300	
Costos Fijos		\$16.356	\$19.606	\$30.112	\$30.312	\$43.535	
Depreciación		\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$3.000	
EBIT		-\$14.416	-\$11.906	\$6.968	\$28.528	\$121.765	
Intereses		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
EBT		-\$14.416	-\$11.906	\$6.968	\$28.528	\$121.765	
Impuestos		-\$5.046	-\$4.167	\$2.439	\$9.985	\$42.618	
Utilidad neta		-\$9.370	-\$7.739	\$4.529	\$18.543	\$79.147	

Free Cash Flow							
		1	2	3	4	5	6
EBIT		-\$14.416	-\$11.906	\$6.968	\$28.528	\$121.765	
Depreciación		\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$3.000	
EBITDA		-\$13.416	-\$10.906	\$7.968	\$29.528	\$124.765	
Var. Cuentas a cobrar		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Var. Inventarios		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Var. Cuentas a pagar		\$980	\$1.920	\$9.793	\$7.253	\$36.153	
Inversión en Capital de Trabajo		-\$980	-\$1.920	-\$9.793	-\$7.253	-\$36.153	
Impuestos s/EBIT		-\$5.046	-\$4.167	\$2.439	\$9.985	\$42.618	
Capex	\$10.000				\$20.000		
Free Cash Flow	-\$10.000	-\$9.350	-\$8.659	-\$4.264	-\$7.710	\$45.994	
Valor residual							\$690.369
Free Cash Flow + VR	-\$10.000	-\$9.350	-\$8.659	-\$4.264	-\$7.710	\$45.994	\$690.369
Tasa de descuento	\$0						
Factor de descuento							
Valor Actual	-\$10.000	-\$8.500	-\$7.156	-\$3.204	-\$5.266	\$28.559	\$389.695
Payback		5,0	Años				
VAN	\$	384.127,42	\$	384.127,42			
TIR		85,81%					

Elaboración propia

Tabla 24: Escenario pesimista

Proyectado						
Año	0	1	2	3	4	5
Cantidad clientes (empresas)		1	2	4	8	10
Cantidad leads (clientes potenciales)		60	240	960	1920	3000
Cantidad de capacitaciones		6	12	24	48	60
Fee básico por cliente		1000	1500	2000	2000	3000
Comisión por lead		55	55	100	100	150
Valor de capacitación		100	100	200	200	250
CMV		80%	80%	80%	80%	80%
Gastos fijos		\$ 16.356,00	\$ 19.606,00	\$ 30.112,00	\$ 30.312,00	\$ 43.535,00
Intereses						
Impuestos		35%	35%	35%	35%	35%
Días cobranza		0	0	0	0	0
Días de inventario	-	-	-	-	-	-
Días de pago	-	30	30	30	30	30
Otros datos:						
Tasa de descuento	10%					
Inversiones de capital	\$ 10.000,00				\$ 20.000,00	
Depreciación		10%	10%	10%	10%	10%
Crecimiento		0	100%	50%	67%	50%
Deuda	-	-	-	-	-	-

Elaboración propia

EERR Proyectado							
Año		1	2	3	4	5	
Ventas		\$4.900	\$17.400	\$108.800	\$217.600	\$495.000	\$ -
CMV		\$3.920	\$13.920	\$87.040	\$174.080	\$396.000	
Margen Bruto		\$980	\$3.480	\$21.760	\$43.520	\$99.000	
Costos Fijos		\$16.356	\$19.606	\$30.112	\$30.312	\$43.535	
Depreciación		\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$3.000	
EBIT		-\$16.376	-\$17.126	-\$9.352	\$12.208	\$52.465	
Intereses		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
EBT		-\$16.376	-\$17.126	-\$9.352	\$12.208	\$52.465	
Impuestos		-\$5.732	-\$5.994	-\$3.273	\$4.273	\$18.363	
Utilidad neta		-\$10.644	-\$11.132	-\$6.079	\$7.935	\$34.102	
Free Cash Flow							
		1	2	3	4	5	6
EBIT		-\$16.376	-\$17.126	-\$9.352	\$12.208	\$52.465	
Depreciación		\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$1.000	\$3.000	
EBITDA		-\$15.376	-\$16.126	-\$8.352	\$13.208	\$55.465	
Var. Cuentas a cobrar		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Var. Inventarios		\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
Var. Cuentas a pagar		\$327	\$833	\$6.093	\$7.253	\$18.493	
Inversión en Capital de Trabajo		-\$327	-\$833	-\$6.093	-\$7.253	-\$18.493	
Impuestos s/EBIT		-\$5.732	-\$5.994	-\$3.273	\$4.273	\$18.363	
Capex	\$10.000				\$20.000		
Free Cash Flow	-\$10.000	-\$9.971	-\$10.965	-\$11.172	-\$18.318	\$18.609	
Valor residual							\$279.320
Free Cash Flow + VR	-\$10.000	-\$9.971	-\$10.965	-\$11.172	-\$18.318	\$18.609	\$279.320
Tasa de descuento	\$0						
Factor de descuento							
Valor Actual	-\$10.000	-\$9.065	-\$9.062	-\$8.394	-\$12.512	\$11.555	\$157.669
Payback		5,2	Años				
VAN	\$	120.191,34	\$	120.191,34			
TIR		48,22%					

Elaboración propia

Capítulo VII: Conclusiones

El proyecto de empresa de una agencia de marketing especializada en media buying en Bolivia demuestra ser un proyecto viable, a pesar de la situación crítica a nivel político y económico que atraviesa el país.

Cómo se ha podido analizar, existe una oportunidad de mercado en cuanto a la prestación de un servicio especializado en la compra de medios digitales para llevar a cabo campañas publicitarias de forma profesional, debido a que el escenario digital evoluciona constantemente y el grado de comprensión de las plataformas digitales cada vez es más complejo; por lo tanto las empresas en Bolivia consideran la contratación, esporádica o por un periodo determinado, de una agencia especializada.

La terciarización de un servicio es una práctica constante y habitual de las medianas y grandes empresas, lo cual, genera que el escenario sea favorable para la contratación de una agencia especializada. No obstante, debido a las experiencias de los líderes de equipos de marketing dentro de dichas empresas, se puede percibir que el grado de satisfacción en relación al trabajo con una agencia es bajo, debido a que principalmente no se cuenta con una metodología de trabajo con procesos claros y una asignación de responsabilidades precisa; lo cual, genera una desalineación de expectativas y una descoordinación de tareas que no permite obtener resultados tangibles.

Por lo tanto, este proyecto ha desarrollado una metodología de trabajo en base a el método de growth marketing, el cual, se enfoca en la prueba y error de diferentes tácticas, en la obtención de datos para poder optimizar las decisiones estratégicas con el fin de lograr un crecimiento consistente en base a resultados. Las etapas planteadas en esta metodología al igual que las responsabilidades de cada colaborador, han sido desarrolladas tomando en cuenta las buenas y malas prácticas que han mencionado los entrevistados.

Por último, otro elemento a destacar del proyecto es la estrategia de precios que se quiere implementar. Esta estrategia se compone de un fee mensual básico para cubrir todas las actividades de planificación y ejecución de la campaña publicitaria, pero además se prevee coordinar con el cliente un fee en base a resultados, es decir establecer en conjunto una comisión por ventas realizadas a través de los canales digitales. De esta forma, el cliente se siente satisfecho con la inversión realizada y puede percibir claramente los resultados de la publicidad digital; por otro lado el equipo de la agencia está orientado a los resultados y la motivación es mucho mayor.

Bibliografía

Jerome McCarthy (1990). Basic Marketing - A Managerial Approach

Kotler, Philip, Armstrong, Gary, Opresnik, Marc Oliver. (2018). Principles of marketing 17th ed. (17th ed., Global Ed.). Harlow: Pearson.

Florencia Berardi (2022). El medio es el mensaje y redes sociales: Cómo los conceptos de Marshall McLuhan se aplican a las plataformas digitales de intercambio social entre usuarios. Revista UP Comunicación y Hombre. Volumen nº 18. Pag. 77-85. DOI: <https://doi.org/10.32466/eufv-cyh.2022.18.720.77-85>

Cortez Clavijo, P. E., Orrala Soriano, L. A., González Santos, M. M., & Guarnizo Delgado, J. B. (2022). La aldea global: un lugar de inclusión o de privilegio. RECIAMUC, Volumen 6(2). Pág 29-38. DOI: [La aldea global: un lugar de inclusión o de privilegio | RECIAMUC](#)

Andrés Sevilla (2010). Burbuja de las punto com. Economipedia. DOI: <http://economipedia.com/definiciones/burbuja-de-las-punto-com.html>

Wu, Y. L., & Chen, J. (2018). Review and Prospect of Social Commerce Research Based on Statistical Analysis of SSCI Papers from 2006 to 2016. Scientific Journal of E-Business, Volumen 7, Pág.1-14.

Fernando Macía Domene (2018). Estrategias de Marketing Digital. Social Business

Dr. Asok Biswas (2023). Simplifying media planning and buying with professionalism can drive a sustainable media channel. Int J Adv Acad Stud 2023;5(11):08-10. DOI: 10.33545/27068919.2023.v5.i11a.1069

Brian de Haaff (2019). What Every Digital Marketer Needs To Know About Strategic Planning. Forbes Technology Council

Alvaro Guzman (2023). Cómo terminé pagando 25 mil bolivianos de IUE por comprar servicios digitales sin factura local. DOI: <https://medium.com/@alvaro.guzman/c%C3%B3mo-termin%C3%A9-pagando-25-mil-bolivianos-de-iue-por-comprar-servicios-digitales-sin-factura-local-759f200fa5df>

Alvaro Guzman (2024). ¿Por qué mi equipo de TI rechaza la landing page de mi campaña? Una mirada a la normativa de seguridad de empresas fiscalizadas. Medium. DOI: <https://medium.com/@alvaro.guzman/por-qu%C3%A9-mi-equipo-de-ti-rechaza-la-landing-page-de-mi-campa%C3%B1a-e1e8fd95f65b>

Simon Kemp (2024). Digital 2024: Bolivia. <https://datareportal.com/reports/digital-2024-bolivia>

Roger Lopez (2024). Navegando con turbulencias: Análisis del Consumo en Bolivia para el 2024. Captura Consulting

Dorian Soletto (2024). Despertar digital: Un análisis del consumo de medios en Bolivia. Captura Consulting

Internet Bolivia. Org (2024). Ley de protección de datos en Bolivia ¿hasta cuándo esperaremos? DOI: <https://internetbolivia.org/actividades/ley-de-proteccion-de-datos-en-bolivia-hasta-cuando-esperaremos/>

Internet Bolivia. Org (2024). El fantasma de la regulación de las redes sociales. DOI: <https://internetbolivia.org/nota-de-opinion/el-fantasma-de-la-regulacion-de-las-redes-sociales/>

Internet Bolivia. Org (2024).
Bolivia: una irresponsable para la IA . DOI:
<https://internetbolivia.org/noticias/bolivia-una-irresponsable-para-la-ia/>

Stefano Fratta (2024). Creando tecnología de Inteligencia Artificial para Europa con transparencia y responsabilidad. Meta

Pérez Salazar, G., (2011). La Web 2.0 y la sociedad de la información. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales, LVI(212), Pág. 57-68.

Silva, Wensheng Gan, Zhenqiang Ye ,Shicheng Wan, y Philip S. Yu. (2023). Web3.0: The Future of the Internet. In Companion Proceedings of the ACM Conference 2023 DOI: <https://doi.org/10.1145/3543873.3587583>

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). Marketing 5.0: Technology for humanity. John Wiley & Sons.

Javier Lipúzcoa (2022). Product Hackers: Framework para desarrollar una cultura de experimentación. DOI: <https://producthackers.com/es/blog/framework-cultura-experimentacion>

Rúben Mancera (2022). Product Hackers: ¿Qué es el funnel de growth hacking?. DOI: <https://producthackers.com/es/blog/funnel-growth-hacking>

Pablo Morantinos (2022). Product Hackers: Empresas Data Drive, cómo crecer gracias a los datos. DOI: <https://www.youtube.com/watch?v=nxB2gYCPRzc>

Si Quan Ong (2022). Ahrefs: ¿Qué es el growth marketing? Guía para principiantes. DOI: <https://ahrefs.com/blog/es/growth-marketing/>

Caleb Canales (2022). La publicidad digital: una alternativa de marketing ante la emergencia. Revista Realidad Empresarial. Universidad Centroamericana José Simeón Cañas, UCA.

Laura Alunni & Nicolás Llambías (2018). Explorando la transformación digital desde adentro. Palermo Business Review. Volumen 17. Pág. 11-30.

Creswell, J. W. (2014). Investigación Cualitativa y Cuantitativa. Pearson

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill

Interlat (2021). Estudio sobre la Transformación Digital Empresarial en Latinoamérica

Hubspot (2018). Desafíos que deberán superar las agencias de marketing en los próximos cinco años. Investigación de mercado: Crecimiento de agencias de Marketing en Latinoamérica.

RockContent (2019). Panorama de las agencias digitales en Latinoamérica 2019.

Jesús Madurga López (2024). ¿Qué es la imagen de marca? Pasos y claves para crear una. Semrush Blog

Anexos

Anexo 1: Circular 721/2022 de la ASFI para la Gestión de Seguridad de Información



ESTADO PLURINACIONAL DE
BOLIVIA



ASFI desde 1928
**AUTORIDAD DE SUPERVISIÓN
DEL SISTEMA FINANCIERO**
ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA

CIRCULAR ASFI/ **721** /2022
La Paz, 14 FEB. 2022

Señores

Presente

REF: MODIFICACIONES AL REGLAMENTO PARA EL ENVÍO DE INFORMACIÓN DE SOCIEDADES CONTROLADORAS Y AL REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

Señores:

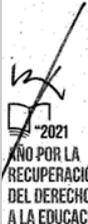
Para su aplicación y estricto cumplimiento, se adjunta a la presente la Resolución que aprueba y pone en vigencia las modificaciones al **REGLAMENTO PARA EL ENVÍO DE INFORMACIÓN DE SOCIEDADES CONTROLADORAS** y al **REGLAMENTO PARA LA GESTIÓN DE SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN**, que consideran los siguientes aspectos:

- Reglamento para el Envío de Información de Sociedades Controladoras**
 - Sección 2 "Información Periódica"**

En el Artículo 1° (Envío de Información periódica), se incorpora el reporte Trimestral TGF01 "Estados Financieros consolidados y Hojas de Ajustes y de Eliminaciones", especificando el tipo de envío, las fechas de corte y los plazos de remisión del mismo.

Se suprime el reporte Semestral SMGF01 "Estados Financieros consolidados y Hojas de Ajustes y de Eliminaciones".

Se precisan, en los reportes SMSC01, AGF004 y ASC05, las fechas de corte y el plazo de remisión, en los casos que correspondan.



"2021
AÑO POR LA
RECUPERACIÓN
DEL DERECHO
A LA EDUCACIÓN"

ACL/VC/NJHB/Gino.Rivera.R.

Pág. 1 de 2

La Paz: Oficina central, Plaza Isabel La Católica N° 2507 - Telf: (591-2) 2174444 - 2431919 - Fax: (591-2) 2430028 - Casilla N° 447 - Condominio Torres Del Poeta, Torre "A", pisos 4, 5/6 - Calle Reyes Ortiz Esq. Federico Zuazo Edificio Gundlach, Torre Este, Piso 3 - Telf: (591-2) 2311818 - Casilla N° 6118 - **El Alto:** Centro de consulta, Estación 6 de Marzo (Jach'a Thaki) Línea Morada de Mi Teleférico, Zona Villa Bolívar, Avenida 6 de Marzo - Telf: (591-2) 2834449 - **Potosí:** Centro de consulta, Plaza Alonso de Ibáñez N° 20, Galería El Siglo, Piso 1, Zona Central - Telf: (591-2) 6230858 - **Oruro:** Centro de consulta, Pasaje Guachalla, Edif. Cámara de Comercio, Piso 3, Of. 307 - Telf: (591-2) 5117706 - 5112468 - **Santa Cruz:** Oficina departamental, Av. Irala N° 585 Esq. Av. Ejército Nacional, planta baja Of. N° 2 y Piso 2 Of. N° 201, Primer Anillo, Casilla N° 1359 - Telf: (591-3) 3336288 - 3336287 - 3336286 - 3336285 - Fax: (591-3) 3336288 - **Cobija:** Centro de consulta, Av. Teniente Coronel Emilio Fernández Molina N° 049, entre Calle Beni y Sucre - Telf: (591-3) 8424841 - **Trinidad:** Centro de consulta, Calle Pedro De La Rocha esq. Calle La Paz N°59, Zona Central - Telf (591-3) 4629659 - **Cochabamba:** Oficina departamental, Calle Colombia N° 364 casi Calle 25 de Mayo - Telf: (591-4) 4584505 - (591-4) 4584506 - **Sucre:** Centro de consulta, calle Ayacucho entre Loa y Junín, planta baja Edificio (ex) ECOBOL - Telf: (591-4) 6439777 - 6439775 - 6439774 - Fax: (591-4) 6439776 - **Tarija:** Centro de consulta, Calle Junín entre 15 de Abril y Virgilio Lema N° 451 - Telf: (591-4) 6113709

Anexo 2: Resolución de Directorio 084/2024 del Banco Central Boliviano para normativa de Activos Virtuales



Comunicado de Prensa
CP35/2024
26 de junio de 2024

EL BCB EN COORDINACIÓN CON ASFI Y UIF ACTUALIZA NORMATIVA EN TORNO A LOS ACTIVOS VIRTUALES

El Banco Central de Bolivia (BCB), comunica a la opinión pública que mediante Resolución de Directorio N°082/2024, de 25 de junio de 2024 dejó sin efecto la Resolución de Directorio N°144/2020, de 15 de diciembre de 2020, habilitando, de esta manera, el uso de canales e Instrumentos Electrónicos de Pago (IEP) para operaciones de compra y venta de Activos Virtuales.

Esta decisión fue efectuada en coordinación con la Autoridad de Supervisión del Sistema Financiero (ASFI) y la Unidad de Investigaciones Financieras (UIF), considerando la Evaluación Mutua del Estado Plurinacional de Bolivia 2023 - 2024 que realizó el Grupo de Acción Financiera de Latinoamérica (GAFILAT), que entre una de las acciones recomendó considerar la regulación de los Proveedores de Servicios de Activos Virtuales (PSAV) conforme a la política pública que se defina en el contexto boliviano, y tomando en cuenta que en el último periodo se ha ido generando una base jurídica que permitirá afrontar nuevos desafíos en este proceso de modernización.

“El BCB, en el marco de sus políticas, ha impulsado continuamente la modernización del sistema de pagos nacional y el desarrollo de la infraestructura de pagos, viabilizando con sus acciones la adopción de innovaciones tecnológicas y nuevos esquemas de pago, constituyéndose en la actualidad en un referente regional en términos de interconexión, interoperabilidad e inclusión financiera digital, promoviendo una participación activa e igualitaria de entidades bancarias y no bancarias, favoreciendo la democratización de los servicios financieros. En este marco, la Resolución de Directorio N°082/2024, proporcionará a la población un mecanismo adicional que coadyuvará con el fortalecimiento de las actividades financieras y comerciales”, afirmó el Presidente a.i. del Ente Emisor, Dr. Edwin Rojas Ulo.

ASFI, en el marco de sus competencias, efectuará el respectivo control de las Entidades de Intermediación Financiera en cuanto a los medios que éstas proporcionen para la adquisición de activos virtuales; asimismo, brindará educación financiera para que la población conozca sobre los temas inherentes con relación a la compra de este tipo de activo, dijo la directora de la entidad, Ivette Espinoza.

“2023, Año de la Juventud hacia el Bicentenario”

Por su parte, la UIF en el marco de sus atribuciones, aplica medidas preventivas para identificar posibles operaciones sospechosas vinculadas a legitimación de ganancias ilícitas y financiamiento del terrorismo; en este contexto, se realizarán las adecuaciones normativas pertinentes coadyuvando a evitar que las transacciones con activos virtuales sean utilizadas por organizaciones delictivas, manifestó Pamela Troche, directora de esta institución.

El BCB enfatizó que la única moneda de curso legal en el país es el Boliviano conforme a la Ley N°901 de 28 de noviembre de 1986. En este sentido, un activo virtual no es una moneda de curso legal, no es efectivo y no existe obligación, por parte de la población, para recibirlos como medio de pago, por lo que los riesgos inherentes al uso y comercialización de los mismos serán asumidos por los usuarios de dichos activos.

Finalmente, el Ente Emisor, a través de la R.D. N°082/2024, incorporará en su Plan de Educación Económica y Financiera aspectos conceptuales y los riesgos asociados a las operaciones con activos virtuales a fin de promover un mayor conocimiento y uso informado de la población.

El BCB comprometido con la estabilidad y el desarrollo económico del país.

“2023, Año de la Juventud hacia el Bicentenario”

Anexo 3: Preguntas de la entrevista en profundidad

Entrevista de profundidad

Tema 1: Transformación Digital

1. ¿Qué es la transformación digital para ti? ¿Cuáles fueron los motivos que impulsaron a encarar un proceso de transformación digital en la empresa?
2. ¿Cuáles fueron los pasos que se han planteado para llevar a cabo este proceso?
3. ¿Qué logros consideras que ya alcanzaron? ¿Qué logros aún no alcanzaron?

Tema 2: Marketing Digital

4. ¿Cuál es el enfoque actual de la estrategia de Marketing Digital de la empresa? (Reconocimiento, conversión o fidelización) ¿Con qué activos digitales cuenta la empresa al día hoy? (sitio web, app, blog, Facebook, Instagram, TikTok, LinkedIn)
5. ¿Tienen un equipo In House de Marketing Digital? ó ¿Han tercerizado el servicio a través de la contratación de una agencia de Marketing Digital?
6. ¿Cuáles son los mayores aciertos y desafíos de la modalidad de trabajo elegida?
7. ¿Quién es el responsable de la adquisición de nuevos clientes? ¿Cuáles son los canales principales de adquisición de clientes?

Tema 3: Publicidad Digital

8. ¿Llevan a cabo campañas de publicidad digital? ¿Qué medios o plataformas emplean? ¿Aproximadamente cuánto presupuesto invierten mensualmente?
9. ¿Cómo es el proceso de planificación, ejecución y optimización? ¿Cuáles son los problemas que ha tenido que afrontar con respecto a estos procesos?
10. ¿Se encuentra satisfecho con los resultados obtenidos a través de la publicidad digital?
11. En su experiencia, ¿ve factible la contratación de una agencia especializada en publicidad?