

**Plan de mercadeo para la agencia de marketing digital Interficto S.A.S. de la ciudad de
Medellín**

Johan Andrés Pino Ross

Trabajo presentado para optar al título de magíster en Mercadeo

Asesor

Juan Felipe Castaño Aristizábal

Magíster en Marketing Digital

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Mercadeo

Medellín, Antioquia

2022

Resumen

Este trabajo se desarrolla en la agencia de marketing digital Interficto S.A.S., la cual pertenece al sector de servicios en la ciudad de Medellín con un enfoque cualitativo de tipo exploratorio. El objetivo general es elaborar un plan de mercadeo para la compañía con el propósito de aumentar las ventas y su rentabilidad.

Las herramientas usadas para el desarrollo de la investigación son cualitativas, entre las cuales se encuentran las entrevistas a los públicos internos de la empresa (gerentes, administrativos y colaboradores) y a públicos externos (clientes); sesiones de grupo con colaboradores y clientes, análisis de documentos tanto de trabajos anteriormente realizados como de documentos internos de la compañía y observación cibergráfica para entender cómo se comunica la competencia, a quiénes se dirige y qué ofrecen como propuesta de valor.

Como resultado, se obtuvo, en primera instancia, un diagnóstico que será el punto de partida para el entendimiento de la empresa y para la identificación de oportunidades y amenazas a través de un análisis FODA. En segunda instancia, se desarrolló un plan de mercadeo ajustado a las necesidades del mercado y basado en las capacidades de la empresa. Dicho plan cuenta con una guía que discrimina las estrategias y las actividades que se deben llevar a cabo para la consecución de los objetivos de Interficto S.A.S.

Palabras clave: pymes, DOFA, Interficto S.A.S., servicio, B2B, percepciones, rentabilidad, ventas, marketing digital.

Contenido

Introducción	6
1. Plataforma estratégica.....	7
1.1 Misión.....	7
1.2 Visión	7
1.3 Valores corporativos.....	7
1.4 Modelo Canvas	8
2. Análisis competitivo	9
2.1 Cuadro resumen: las cinco fuerzas de Porter	9
2.1.1 Proveedores.....	9
2.1.2 Compradores	10
2.1.3 Competidores potenciales	10
2.1.4 Sustitutos.....	11
2.1.5 Competidores	12
3. Análisis externo	14
3.1 Político.....	14
3.2 Económico.....	15
3.3 Sociopolítico.....	16
3.4 Tecnológico	17
3.5 Ecológico.....	18
3.6 Legal	19
4. Análisis interno	21
4.1 Humano	21
4.2 Marketing	22
4.3 Logística	24
4.4 Finanzas.....	24
4.5 Tecnología.....	24
5. Análisis FODA.....	26
6. Análisis del mercado.....	27
6.1 Tamaño	27

6.2 Participación	29
7. Formulación de objetivos.....	30
8. Percepciones y comportamientos de las agencias digitales	33
8.1 Proceso de selección.....	34
8.2 Trabajando con agencia.....	37
8.3 <i>In house</i>	39
8.4 Oportunidades	40
9. Estrategias de mercadeo.....	42
9.1 Producto.....	42
9.2 Precio.....	43
9.3 Plaza	44
9.4 Promoción	44
10. Presupuesto	45
11. Cronograma.....	47
12. Proyección de ventas.....	51
13. Control y seguimiento.....	54
14. Plan de contingencia	55
14.1 Ventas	55
14.2 Rentabilidad.....	56
14.3 Cronograma y responsables.....	57
15. Lecciones aprendidas	60
15.1 Mercadeo	60
15.2 Organización	61
15.3 Proceso de investigación	62
Referencias.....	62
Anexos	66
Anexo A: cronograma	66
Anexo B: sistematización de entrevistas semiestructuradas	68
Anexo C: proyecciones de ventas.....	71

Lista de figuras

Figura 1. Modelo Canvas Interficto S.A.S.....	8
Figura 2. Cuadro resumen las cinco fuerzas de Porter.....	9
Figura 3. Análisis FODA Interficto S.A.S.....	26
Figura 4. Pymes en Medellín.....	27
Figura 5. Industria automotriz.....	28
Figura 6. Industria de la construcción.....	28
Figura 7. Las 4 P del mercadeo.....	42
Figura 8. Tarifas de los planes ofrecidos por Keybe.ai.....	43

Lista de tablas

Tabla 1. Pymes.....	29
Tabla 2. Industria automotriz.....	29
Tabla 3. Industria de la construcción.....	29
Tabla 4. Formulación de objetivos para Interficto S.A.S.....	30
Tabla 5. Ficha de participantes.....	33
Tabla 6. Proceso de selección.....	34
Tabla 7. Trabajando con agencias.....	37
Tabla 8. <i>In house</i>	39
Tabla 9. Oportunidades.....	40
Tabla 10. Presupuesto.....	45
Tabla 11. Cronograma.....	47
Tabla 12. Comparación año 2 vs. año 1.....	51
Tabla 13. Control y seguimiento.....	54
Tabla 14. Cronograma y responsables.....	57

Introducción

El presente trabajo investigativo tiene por objetivo general elaborar un plan de mercadeo para una pyme del sector servicios —agencia digital— en la ciudad de Medellín con el propósito de adquirir clientes con mayor capacidad de inversión. Para el desarrollo de este se emplean conceptos como pyme, soportado por la Ley 590 de 2000 decretada por el Congreso de la República de Colombia; plan de mercadeo, acorde con las perspectivas de Kotler, Lee Rojas y otros autores, así como segmentación y marketing digital.

Actualmente, las MiPymes equivalen al 98 % del total de las empresas del país (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2019) y aportan el 28 % del Producto Interno Bruto (PIB), el 67 % del empleo y el 37 % de la producción del país (Hoyos Estrada & Sastoque Gómez, 2020). Por otro lado, Oliveros *et al.* (2017) afirmaron en un estudio previo realizado en la ciudad de Boyacá que de cada 10 microempresas del país solo tres logran llegar a los cinco años, mientras que un 72,9 % del total de las microempresas no cuentan con un plan de mercadeo. Por lo anterior, y debido al aumento de empresas de servicios de marketing digital (RD Station, 2019) se evidencia la necesidad de la investigación y el aporte que este puede tener.

En ese sentido, el trabajo consta de tres objetivos específicos. Con el primero se busca realizar un análisis de los contextos interno y externo de la pyme que sirva de insumo para desarrollar un plan de mercadeo ajustado a sus necesidades tomando como sujetos los diferentes grupos de interés de la empresa: colaboradores, clientes y a competencia.

Con el segundo se pretenden proponer los objetivos estratégicos de mercadeo que puedan ser medibles para la pyme con el fin de optimizar los recursos con los que se cuentan y posibilitando, junto con el personal administrativo, el entendimiento de las proyecciones actuales de la alta gerencia, así como los recursos de los que disponen para lograrlo.

Por último, con el tercer objetivo se buscan planificar las acciones, el tiempo y los recursos que necesitará la pyme y que permitirán elaborar una guía práctica para el desarrollo de actividades puntuales con el fin de lograr los objetivos comerciales y de mercadeo, los cuales estarán ajustados a la realidad y a las capacidades técnicas y estratégicas de la empresa.

1. Plataforma estratégica

1.1 Misión

Somos un equipo interdisciplinario de personas expertos en marketing por internet con el único objetivo de generar valor a nuestros clientes, visibilidad y posicionamiento en el mercado a través de medios digitales. Usamos el internet eficientemente para lograr el mejoramiento de la prosperidad de nuestros clientes y la fluidez en cómo comunican sus productos y servicios. (Interficto S.A.S.)

1.2 Visión

“Ser el aliado estratégico de las PYMES de Colombia. Partiendo del entendimiento de la necesidad de las marcas aliadas, y continuando con la generación de ideas diferentes que den como resultado la consecución de los objetivos del negocio” (Interficto S.A.S.).













1.3 Valores corporativos

- **Trabajo en equipo:** trabajamos desde la conjunción de saberes desde diferentes áreas del conocimiento para crear estrategias innovadoras y realistas que logren el cumplimiento del objetivo del cliente.
- **Eficiencia:** evaluamos cada situación en conjunto con el contexto para encontrar la mejor solución costo/eficiencia.
- **Responsabilidad:** Nos comprometemos con un objetivo y lo cumplimos de manera idónea, procurando así lo mejor para el cliente.
- **Proactividad:** somos propositivos, nos anticipamos a las necesidades del cliente y del mercado. (Interficto S.A.S.)

1.4 Modelo Canvas

Figura 1

Modelo Canvas Interficto S.A.S.

INTERFICTO				
VALORES 		 Interficto Objetivos online transformados en resultados		VISIÓN 
Trabajo en equipo				Ser el aliado estratégico de las PYMES de Colombia. Partiendo del entendimiento de la necesidad de las marcas aliadas, y continuando con la generación de ideas diferentes que den como resultado la consecución de los objetivos del negocio.
Responsabilidad				
Eficiencia				
Proactividad				
Liderazgo				
SOCIOS 	ACTIVIDADES 	PROPUESTA DE VALOR 	RELACIONA - MIENTO 	CLIENTES 
Proveedores de hosting, dominio y licencias de diseño Plataformas (Google y Facebook) Bancos Contadores Abogados	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio y relacionamiento con cliente. * Creación, desarrollo y seguimiento de campañas digitales. * Administración y gestión de redes sociales. * Diseño de artes gráficos y audiovisuales para redes sociales y publicidad digital. 	<ul style="list-style-type: none"> * Servicio integral de marketing catapultando cada uno de los frentes digitales de las marcas aliadas. * Metodología growth hacking que permite obtener resultados en un corto tiempo. * Actitud de servicio, que nos permite acercarnos más a nuestros clientes y a sus objetivos de marca. * Experiencia de más de 8 años en el ámbito nacional. * Plan personalizado de servicios, ajustado a las necesidades de la marca. 	<ul style="list-style-type: none"> * Correo electrónicos a través del cual se formalizan temas como presupuestos, activaciones e informes. * Chats vía WhatsApp usados para la inmediatez de la información y preguntas rápidas. * Llamadas telefónicas usadas para el lobby con cliente. * Reuniones virtuales y físicas para el entendimiento de las necesidades. 	Pequeñas y medianas empresas (5) pertenecientes a diferentes sectores económicos y que se ubican en el Valle del Aburrá de Antioquia. Empresas de la industria automotriz (6) y de la construcción (1) de la ciudad de Medellín.
	RECURSOS 		CANALES 	
	Humano: 11 colaboradores que cuentan con formación técnica, tecnológica o universitaria Intelectuales: todo el personal debe contar con experiencia mínima de 6 meses en marketing digital. Económicos Tecnológicos: computadoras e internet.		No cuenta con canales transaccionales; quien suplente el rol es el gerente que se encarga de las negociaciones y cierres.	
FLUJO DE COSTOS 		FLUJO DE INGRESOS 		
Costos fijos: gastos administrativos, tributos, materiales de oficina		Fee mensual (dinámico)		
Costos variables: inversión publicitaria		Fee variable por uso de TC empresarial		
Hosting y dominio		Cuota por uso (hosting y dominio)		
		Venta de activos (sitio web)		

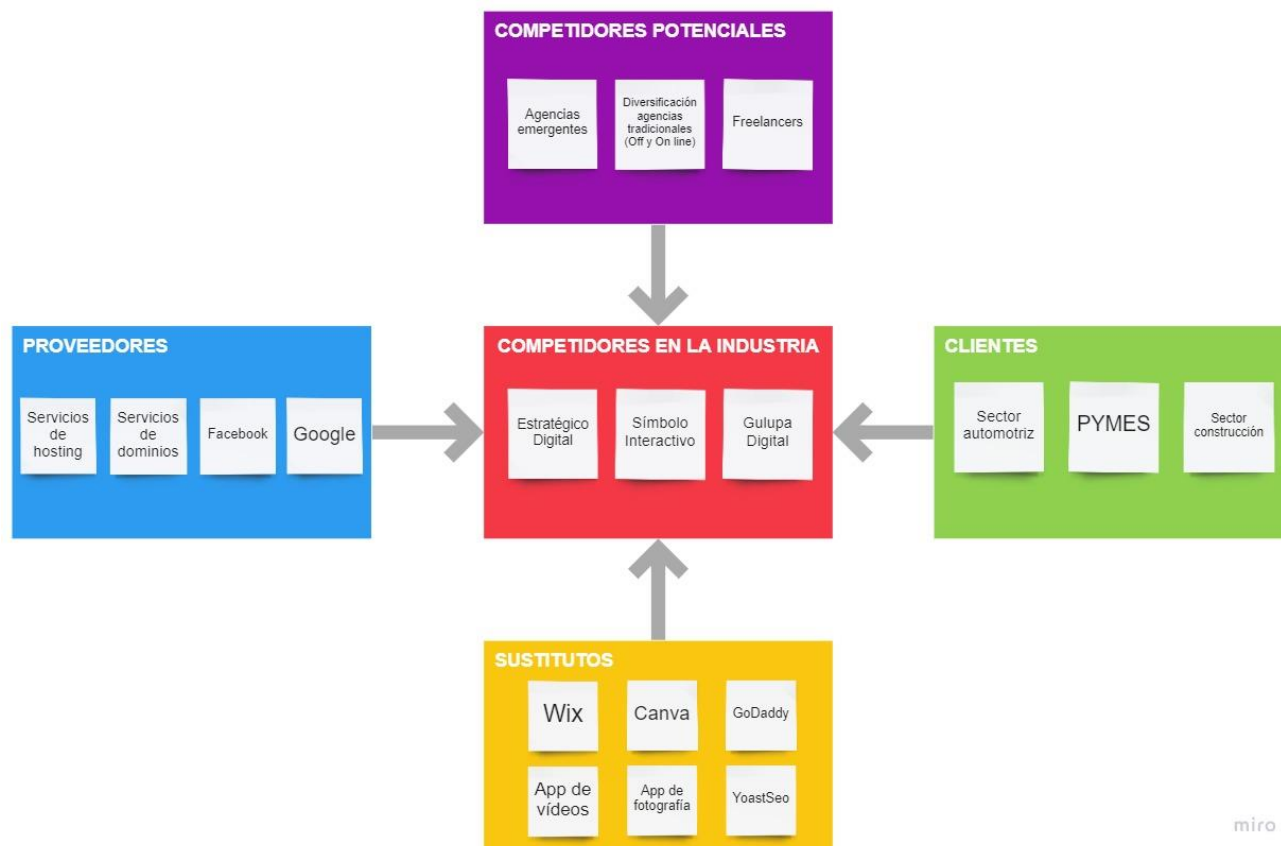
Fuente: elaboración propia

2. Análisis competitivo

2.1 Cuadro resumen: las cinco fuerzas de Porter

Figura 2

Cuadro resumen las cinco fuerzas de Porter



Fuente: elaboración propia a partir de Porter (1979)

Para el análisis de los competidores se utilizó el modelo estratégico de Michael Eugene Porter. Este permite tener un entendimiento de la industria y su entorno en cinco aspectos clave: proveedores, competidores en la industria, compradores, competidores potenciales y, finalmente, productos o servicios sustitutos. A continuación, se desglosan cada una de las cinco fuerzas.

2.1.1 Proveedores

Interfictio S.A.S. cuenta con una serie de proveedores que permiten el funcionamiento de esta, algunos de manera directa y otros de manera indirecta.

Entre los directos se encuentran los servicios de *hosting* y dominios, los cuales hacen posible la presencia de los sitios web que diseñan en entornos digitales bajo un nombre específico. En este el nivel de negociación es alto. En cuanto a los indirectos, se encuentran Facebook y Google, siendo las plataformas en donde se desarrollan la mayor parte de las actividades de la agencia. En este el nivel de negociación es bajo.

2.1.2 Compradores

Para Interficto S.A.S. los clientes cuentan con un alto poder de negociación. Esto debido al número de pymes que hay en el país (98 % del total de las empresas del país), además de al número de oferentes que hay de este tipo de servicios en el ámbito local (1657 empresas desarrollan sus actividades económicas en torno al desarrollo de sistemas informáticos —código 6201— y consultoría informática —código 6202—).

Esto ha permitido, según la Revista P&M (2016), que los clientes directos —los gerentes— sean más exigentes en el momento de la elección de la agencia de marketing digital. Entre algunos criterios que toman en cuenta están la experiencia en el mercado y los casos de éxito, la relación activa con la agencia, la organización interna, las recomendaciones de un tercero, el grado de experticia en los servicios que ofrece, la agilidad como respuesta a requerimientos, la cercanía física (ubicación), la reputación de la empresa, entre otras.

2.1.3 Competidores potenciales

Como en toda libre competencia, Interficto S.A.S. está sometido a estas dinámicas propias del concepto. Para esta variable se toman en cuenta aspectos como:

Barreras de entrada, las cuales no existen actualmente en el contexto colombiano para las agencias digitales. Por el contrario, según Mazzoli (2021), “son muchas las personas y empresas los que creen que pueden prestar servicios de marketing digital sin tener la profesionalidad y formación suficientes” (párr. 2).

Lealtad a la marca. Según una investigación realizada por Rock Content & RD Station (2019), en términos de crecimiento solo el 25 % de los clientes de las agencias se mantienen año tras año. En estos términos, y entendiendo que Interficto S.A.S. supera el 50 % de retención, se considera que este es un aspecto que favorece a la empresa en cuestión.

A su vez, los competidores de la industria pueden clasificarse en tres categorías:

Agencias emergentes con menos de tres años, que para el 2019 representaban el 61,1 % del total de agencias encuestadas por RD Station y Rock Content en su investigación.

Agencias tradicionales que migran o se complementan con enfoques digitales.

Freelancers, los cuales brindan diversos servicios de manera autónoma.

2.1.4 Sustitutos

Son múltiples las opciones que las pymes pueden encontrar en los entornos digitales y que podrían sustituir de manera temporal los servicios que actualmente ofrece Interficto S.A.S.. Entre estas se encuentran:

WIX, como una plataforma que permite el desarrollo de sitios web de manera intuitiva y con plantillas personalizables.

Canva, el cual es un *software* y sitio web que permite realizar diseños simples bajo la modalidad de plantillas personalizables.

GoDaddy, sitio web que permite la adquisición de *hosting* y dominios.

App de fotografía, con las cuales pueden realizarse ediciones de calidad y de manera práctica.

App de videos, las cuales permiten la elaboración de material audiovisual de manera simple y rápida.

2.1.5 Competidores

Según RD Station & Rock Content (2019), las agencias se autodefinen en el marco de doce categorías: agencia de marketing digital (40,4 %), consultoría de marketing (12,9 %), agencia 360° (12,9 %), agencia de comunicación (8,8 %), agencia de desarrollo web (6,4 %), agencia de publicidad y propaganda (2,9 %), agencia de diseño (4,1 %), agencia de *branding* (2,3 %), agencia productora de vídeos y/o animación (1,8 %), agencia de relaciones públicas / asesoría de prensa (1,2 %), agencia de marketing *offline* (1,2 %) y otros (5,3 %).

Dicho lo anterior, Interficto S.A.S. se autodefine como una agencia de marketing digital o 360°, puesto que brinda múltiples servicios que logran cobijar diferentes frentes del ejercicio digital de una empresa. Entre sus principales ventajas competitivas se encuentran:

- Experiencia de más de ocho años en el mercado.
- *Performance* como modalidad estratégica, con la cual se enfocan en el resultado.
- Personalización y servicio.
- Capacidad de fidelizar al cliente.

Actualmente, la compañía ofrece siete servicios digitales:

- Administración y gestión de redes sociales.
- SEO.
- SEM.
- Publicidad digital en redes sociales.
- Diseño de sitio web.
- Producción audiovisual.
- *Hosting* y dominio.

Bajo estas mismas condiciones de autodenominación, servicios y ubicación geográfica a la cual atienden, se distinguen tres empresas mencionadas a continuación:

- **Estratégico digital:** agencia digital de la ciudad de Medellín con siete años en el mercado. Actualmente, cuenta con dieciséis clientes y brinda cuatro servicios: marketing digital, diseño

de tiendas virtuales, diseño de páginas web y pauta digital. Según informacolombia.com el rango de las ventas durante 2020 estuvo entre 1000 y 2000 millones de pesos colombianos.

- **Símbolo agencia digital:** ubicada en la ciudad de Medellín con siete años en el mercado. Cuenta con presencia en la ciudad de Medellín, Bogotá y Tamarac en Florida, Miami. Asimismo, cuenta con 36 clientes y ofrece cinco servicios digitales: diseño web, redes sociales, fotografía y vídeo, *branding*, posicionamiento web SEO y Google Ads.
- **Gulupa digital:** agencia digital de la ciudad de Medellín. Cuenta con aproximadamente diez clientes y brinda un total de diez servicios: diseño web, tiendas virtuales, posicionamiento SEO, redes sociales, Google Ads, generación de *leads*, e-mail marketing, producción audiovisual, marketing de contenidos y auditoría SEO. Según el portal Informa Colombia, las ventas durante 2020 estuvieron por debajo de los 1000 millones de pesos colombianos.

3. Análisis externo

3.1 Político

Según el informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2018), Colombia posee actualmente un total de 288 instituciones de estudios superiores, de las cuales 176 ofrecen programas de formación relacionados con la computación, la ingeniería eléctrica o los sistemas de información. Además, un total de 689 programas ofrecen programas en sistemas de información y control de gestión, computación, telecomunicaciones o ingeniería electrónica. Estas, a su vez, cuentan con 827 cursos en donde se abordan temas de robótica, inteligencia artificial y *big data*.

De este informe se pueden concluir dos aspectos. El primero es que, si bien hay un interés latente por parte de las instituciones superiores en formar a los colombianos en dichos temas, la oferta de estos sigue siendo baja si se compara con las 477 universidades que ofrecen títulos de formación digital en México o las 678 de Brasil. En segunda instancia, señala la necesidad de políticas públicas que mejoren la calidad de aprendizaje en el nivel intermedio en estos temas.

Estos esfuerzos por formar a los colombianos en temas digitales, puede suponer una oportunidad tanto para las agencias de marketing digital como para los clientes a los que prestan sus servicios, puesto que lograrán una mano de obra mejor calificada que pueda desempeñar roles puntuales dentro de las agencias. (CEPAL, 2018, p. 29)

Ahora bien, de acuerdo con las afirmaciones de Julián Domínguez, presidente de Confecámaras en su entrevista con Portafolio (2021), las elecciones de 2022 no tendrán un impacto relevante en el mercado interno colombiano, el cual ha venido creciendo. No obstante, en materia de inversión hay una alta expectativa sobre lo que pueda ocurrir en las elecciones de 2022. Esto podría suponer una reducción en la inversión publicitaria en medios (ATL, BTL, TTL y digital) por parte de los gerentes de mercadeo frente a la incertidumbre de las elecciones presidenciales.

Durante el periodo de 2021, según MinTIC (2021), el Gobierno colombiano invirtió \$ 2,3 billones en conectividad para mejorar el bienestar social de sus habitantes; logrando impactar a un total de 346 mil familias con servicios de internet, y entregando a su vez 340

mil tarjetas SIM con planes de datos y voz para estudiantes de colegios oficiales. Iniciativas que se encuentran bajo el marco de la Ley 2108 de 29 de julio de 2021, en donde se establece el internet como un servicio público de carácter esencial en Colombia. (Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación, 2021, párr. 3)

Destaca también el esfuerzo que desde el Ministerio de Transformación Digital se realizó durante el año 2021, en donde se promocionaron iniciativas de transformación digital en emprendimientos y empresas y se impactó a más de 208 mil colombianos y 1169 emprendimientos. Todo esto desde programas como Vende Digital, y sus iniciativas como Quiero Vender en Línea y Quiero Mi Tienda Virtual; y APPS.CO con sus cursos gratuitos en negocios, marketing, diseño, social media, entre otros.

Por último, en el Decreto Legislativo 682 del 21 de mayo 2020 se estableció la exención del impuesto sobre las ventas (IVA) para bienes cubiertos en el territorio nacional. De igual modo, para el cierre del año 2021 dicho Decreto trajo como consecuencia ventas alrededor de los \$ 31,24 billones para el país, según informó Portafolio (2021), en donde \$ 2,4 billones fueron de tales ventas fueron realizadas a través de canales digitales. Además, el último día sin IVA de 2021 produjo un aumento de las compras de un viernes promedio en 6,3 veces, lo que demostró, de esta manera, que hay un interés creciente y latente de las compras por este canal.

3.2 Económico

De acuerdo con el informe del Departamento Nacional de Estadística (DANE, 2022), para 2021 el PIB de Colombia tuvo un aumento anual del 10,8 %, esto después del desplome ocasionado por el COVID-19 en 2020, en donde el PIB tuvo un desplome del -7 % y el gasto de consumo final individual de los hogares incrementó en 14,6 %. De acuerdo con el director de este departamento, tal crecimiento se debió a actividades artísticas y de entretenimiento, además de las contribuciones del sector comercio, transporte, alojamiento, servicios de comida e industria manufacturera.

Por otra parte, para 2020, durante la pandemia la tasa de desempleo fue del 15,9 %, cifra que, según El Tiempo (2022), estuvo por debajo de la media de economías estables de América Latina (20 %). Sin embargo, para 2021 el porcentaje de desocupación se redijo al 13,7 %.

Respecto al movimiento de la economía durante la pandemia por COVID-19, cabe destacar que las industrias y las empresas se han visto sometidas a una reformulación de sus mercados y,

con ello, a la utilización de herramientas tecnológicas que les permitan un acercamiento a sus potenciales clientes de una forma no tradicional. Todo esto desde el aprovechamiento de los altos índices de conectividad en la población y a través del potenciamiento de la satisfacción de las necesidades de los consumidores (Bohórquez Laverde & Robles Olaya, 2020). Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI, 2020), antes de la crisis derivada de la pandemia el uso de canales digitales por parte de las empresas era en promedio del 35 %, durante esta incrementó hasta un 63 % y se estima que permanecerá alrededor del 58 % después de esta.

Por lo anterior, coinciden TicPymes (2021) y la Revista PyM (2021) en que los perfiles tecnológicos y digitales han despertado un alto interés por parte de las empresas en la era de la postpandemia. De esta manera, consideran estos roles como un componente fundamental para que las empresas logren innovar y afrontar los retos que supone la digitalización.

3.3 Sociopolítico

El COVID-19 tuvo como consecuencia una serie de cambios comportamentales en la forma de consumir de las personas. En Colombia, por ejemplo, aceleró la digitalización, de modo que durante el 2020 el comercio electrónico tuvo un crecimiento del 53 % según Pastrán (2021). Entre las categorías que presentaron un mayor crecimiento se encontraron aseo personal con 40,71 %; productos de moda con 26,51 %; juguetes y productos de ocio con 25,16 %; electrodomésticos y muebles con 20,13 % y, finalmente, tecnología y electrónica con 18,49 %.

Entretanto, también se destaca que hoy en día las personas buscan omnicanalidad, privacidad y personalización de la venta, lo que demuestra que el enfoque debe estar para y en el cliente (Pastrán, 2021).

En ese mismo orden de ideas, un estudio de EcoAnalítica mencionado por Forbes (2021) reveló que el 60 % de las mujeres prefiere realizar compras a través de las redes sociales, mientras que la mayoría de los hombres prefieren realizar estas a través de sitios web. Además, entre los factores que impulsan la compra en línea están la comodidad que implica, el economizar tiempos de desplazamiento y, en tiempos de confinamiento, mantener la distancia decretada por el Gobierno. A su vez, se resalta que las recomendaciones de otros clientes y los envíos gratis repercuten en la mente del consumidor en el momento de tomar la decisión de compra.

Por su parte, el informe de *Tendencias del Consumidor 2021* citado por Valora Analitik (2021) revela también algunos de los cambios comportamentales del actual consumidor. Así, por ejemplo, la salud mental deja de ser un tema tabú, por lo cual muchas marcas inician conversaciones en torno a este tema. Por otro lado, los consumidores son hoy en día más conscientes y conservadores con las compras que realizan y, finalmente, el consumidor actualmente es más exigente frente a la disponibilidad inmediata de la compra, por lo cual canales digitales como el *e-commerce* toman un papel protagónico en las ventas.

Finalmente, en el *Informe Anual Digital 2022* de Hootsuite se aseguró que en el último año los usuarios de redes sociales aumentaron en un 10,1 % y reveló que los colombianos pasan un promedio de nueve horas y 38 minutos utilizando internet, muy por encima del promedio en el ámbito mundial que fue de seis horas y 58 minutos. El uso más frecuente se relaciona con encontrar información, mantener contacto con personas cercanas y, por último, estar actualizado en noticias y eventos.

3.4 Tecnológico

En la actualidad, cerca del 70 % de los hogares colombianos cuenta con acceso a internet fijo y móvil, lo que equivale a un total de 32,9 millones de habitantes según la revista Portafolio (2021). Las ciudades con mayor número de conexiones fijas durante el mes de marzo de 2021 fueron Bogotá (2' 126 782), Antioquia (1' 395 203), Valle del Cauca (870 349), Cundinamarca (539 513), Atlántico (406 457), Santander (381 563), Risaralda (216 637), Bolívar (204 419) y Norte de Santander (182 247).

Ahora bien, según Kepios (2022), el país actualmente cuenta con una población de 51 390 000 habitantes, de los cuales el 82 % se encuentra en zonas urbanas. Al respecto, por cada habitante existe un promedio de 1,28 conexiones celulares, mientras que el 97,7 % de la población total cuenta con un *smartphone*, lo que representa un aumento del 0,2 % frente al año 2020. Por el contrario, otros dispositivos como computadoras y tabletas decrecieron en 3,4 % y 4,5 % respectivamente.

En cuanto a cambios en la tecnología, vale la pena resaltar que desde hace varios años los usuarios han manifestado incomodidad al sentirse vulnerados en sus derechos a la privacidad a

través de los millones de anuncios publicitarios a los que se ven expuestos día tras día. Por esta razón, desde el 2020 diferentes navegadores como FireFox y Safari han bloqueado el intercambio de información entre terceros vía *cookies* y desde entonces se habla del “fin de las *cookies*” o *cookieless*. Por su parte, Google Chrome afirma que para 2022 las *cookies* dejarán de operar en contextos de terceros (El Tiempo, 2021).

Por lo demás, en el primer semestre del año 2021, y según documentó el diario La Vanguardia (2021), Apple lanzó una actualización para su sistema operativo con la cual las aplicaciones tendrían que solicitar permisos para acceder y compartir los datos de navegación de los usuarios de iPad y iPhone, iniciativa que se llamó ATT (*App Tracking Transparency*). Dicho cambio implicó un golpe a la publicidad, en el caso de plataformas como Facebook. El ATT de Apple implicó 10 mil millones de dólares, mientras que para empresas anunciantes los costos por adquisición se duplicaron y el rendimiento disminuyó en un 50 % (Forbes, 2021).

En ese sentido, tales cambios imponen un nuevo reto para las agencias digitales que brindan sus servicios de publicidad digital paga, invitándolos así a una transformación e innovación en las estrategias digitales que desarrollaban hasta la fecha.

3.5 Ecológico

La plaga invisible” es la manera como France24 (2019) define a la contaminación digital. Indica que un estudio de *The Shift Project* asevera que el 4% de las emisiones de gas de efecto invernadero son producidos por el mundo digital, lo que es 1,5 veces más que las emisiones generadas por el transporte aéreo.

Por su parte *Climate Consulting* (2021) indica que la tecnología suele percibirse como una herramienta sin impacto directo en el medio ambiente. “Sin embargo, la tecnología digital es realmente material y depende de infraestructuras físicas con centros de datos y kilómetros de cables utilizados como antenas de transmisión”. Además, menciona que hay dos tipos de contaminación digital:

1. Relacionada a centros de datos e infraestructuras de redes.
2. Relacionada con los equipos de consumo. (France 24, 2020, párr. 1-3)

No obstante, se debe resaltar que gracias a eficiencias energéticas de los centros de datos, las redes y los dispositivos las huellas de carbono no son tan altas. Empero, persisten preocupaciones en variados ámbitos:

La ralentización de las ganancias de eficiencia, los efectos de rebote y las nuevas demandas de tecnologías emergentes, incluyendo inteligencia artificial (IA) y el *blockchain*, están llevando a una creciente preocupación por los impactos ambientales generales del sector en los próximos años. (Consulting, 2021, párr. 2)

Por último, y Según Thanks To You (2022), empresa colombiana de AdTech, el consumo de energía eléctrica de la publicidad digital genera aproximadamente 85,2 millones de toneladas anuales de CO², lo que equivale a 2000 millones de bombillos encendidos durante un año.

3.6 Legal

De acuerdo con el Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria (Comisión Nacional de Autoregulación Publicitaria [CONARP], 2013), los anuncios publicitarios en entornos digitales están sujetos a los siguientes artículos:

Artículo 47. Normas especiales para la publicidad en medios digitales interactivos.

Artículo 48. Identificación del origen comercial de recomendaciones y estudios.

Artículo 49. Respeto a los grupos públicos y sitios de consulta.

Artículo 50. Mensajes comerciales digitales individuales: (...) el encabezado y contexto del mensaje deben indicar claramente que el mensaje es de naturaleza comercial. El texto de los encabezados no debe provocar confusión al respecto. Solamente pueden enviarse mensajes comerciales no solicitados a través de medios digitales interactivos cuando, además de respetar las normas aplicables en materia de protección de datos personales:

1. Existan bases razonables para considerar que el consumidor que los reciba pueda tener interés en el objeto de éstos o en la oferta; y

2. Incluyan un mecanismo claro y transparente que permita al consumidor expresar su deseo de no recibir otras comunicaciones en el futuro.

Artículo 51. Los mensajes comerciales digitales y los niños, niñas y adolescentes.

Artículo 52. Respecto a las sensibilidades potenciales de una audiencia global.

Artículo 53. Disposiciones sobre mensajes comerciales en línea basados en hábitos de navegación de usuarios en internet (MBHU). La cual aclara que “la publicidad basada en el Comportamiento requiere consentimiento explícito del usuario antes de la recopilación y uso de los datos de sus hábitos de visita y navegación.

Artículo 54. Publicidad en la *World Wide Web*.

Artículo 55. Uso de *cookies* y dispositivos similares. (pp. 29-30)

4. Análisis interno

Se entiende por análisis interno la comprensión de las características de los recursos, los medios, las habilidades y las capacidades de las que dispone una empresa para hacer frente al entorno en el que se desenvuelve (Universitat Oberta de Catalunya, s.f.). Para el caso de Interfictio S.A.S. se tomaron diferentes ejes temáticos que permitieron entender las debilidades y las fortalezas que la empresa tiene. Estas son:

4.1 Humano

- **Talento humano**

La empresa actualmente cuenta con once colaboradores que tienen estudios de nivel técnico, tecnológico o pregrado en áreas del conocimiento como publicidad, derecho, administración y comunicación audiovisual. Por lo demás, se ubican en la ciudad de Medellín o en municipios aledaños. Estos, a su vez, cuentan con al menos un año de experiencia en labores relacionadas con el marketing digital.

Por otra parte, dentro de la empresa existen roles con responsabilidades y funciones específicas, no obstante, desde la gerencia se incentiva la participación de cada rol en el diseño de estrategias para las marcas aliadas, esto en aras de encontrar oportunidades creativas y disruptivas a lo que convencionalmente ofrecen otras agencias. El organigrama está compuesto por:

CEO y gerente: quien administra los recursos de la empresa y, a su vez, se encarga de participar de negociaciones con clientes (nuevos y potenciales). También está presente en el diseño de las grandes estrategias que se presentan a los clientes de la compañía.

Ejecutivos de cuenta (3): dos de ellos se encargan de dar trazabilidad y seguimiento a los requerimientos por parte de los clientes en temas relacionados con la publicidad paga en medios digitales, mientras que solo uno de ellos acoge los proyectos relacionados con los sitios web.

Equipo de diseñadores gráficos y audiovisuales (6): los cuales se encargan de diseñar el material gráfico o audiovisual principalmente para las redes sociales y la publicidad digital. Solo uno de ellos toma el rol de maquetador de contenidos para los sitios web.

Auxiliar contable y administrativa: la cual apoya todos los requerimientos que se dan desde la gerencia.

Outsourcing: tercerización de servicios relacionados con la contabilidad y con aspectos legales de la empresa.

- **Gerencia**

El estilo de gerencia de Interficto S.A.S. en la actualidad es participativo, puesto que está soportado en consultas al personal interno para la resolución de problemas y la generación de ideas. No obstante, es el gerente quien toma la mayoría de las decisiones finales y el control sobre estas.

En la actualidad, el gerente cumple el rol de administrador y gestor de proyectos, por lo cual la información se encuentra concentrada regularmente en él. Además, esta toma tiempo para llegar a las áreas involucradas de manera concisa y clara, lo cual genera reprocesos y entregas imprecisas.

- **Cultura**

Pese a que desde la gerencia se incentiva el buen servicio al cliente, no existen valores sólidos y coherentes que soporten la cultura de la empresa. Por lo anterior, se considera que esta es débil y que no se ha realizado un proceso de formulación, divulgación e interiorización de dicha cultura en la organización.

Además, en la revisión de ejercicios de planeación estratégica en 2013 se concluyó que la empresa no ha tenido una alta capacidad de adaptarse y de generar cambios trascendentales debido a que aún son latentes las debilidades que se manifestaron en el ejercicio del mencionado año.

4.2 Marketing

- **Marca**

Los esfuerzos de posicionamiento de marca son bajos y no existe una preocupación actual por parte de la gerencia para generar reconocimiento de Interficto S.A.S. entre los públicos de su interés. De esta manera, es posible concluir, con base en afirmaciones por parte del gerente, que

es una empresa que ha logrado permanecer en el mercado por más de ocho años a través del *buzz marketing* que se genera por las empresas que han contratado en algún momento los servicios. Esto, a su vez, representa una oportunidad para potencializar la marca Interficto en el mercado.

- **Ventas**

Actualmente, Interficto S.A.S. no cuenta con un departamento comercial ni plan de ventas, por lo cual estas escasean. Los pocos nuevos clientes que la empresa ha logrado son atribuidos a las buenas referencias que clientes, anteriores o actuales, dan a sus conocidos del gremio o a otros actores de interés.

Es importante destacar que la compañía cuenta en la actualidad con doce marcas a las cuales brindan sus servicios. Sin embargo, siete de estas son marcas que se concentran en solo dos clientes que llevan con la agencia poco más de cinco años.

- **Portafolio**

Interficto S.A.S. cuenta con siete servicios actualmente:

Redes sociales o administración de redes sociales. A través del cual ofrecen la generación de contenidos y la administración de las interacciones que se dan en las redes sociales de las empresas aliadas.

SEO (*Search Engine Optimization*). Se desarrollan una serie de acciones orientadas a mejorar el posicionamiento orgánico de quienes contratan este servicio. En sus inicios este fue uno de los servicios estrella de la compañía, pero actualmente ha perdido relevancia.

SEM (*Search Engine Marketing*). Con el que logran aumentar la visibilidad y el posicionamiento de las empresas en los motores de búsqueda a través de publicidad paga.

Pauta digital. Desplegando la compra estratégica de diferentes medios y formatos digitales para cada una de las fases del *funnel* del público objetivo de la marca aliada.

Diseño de sitio web. A través del cual realizan desarrollos de sitios web a la medida de las necesidades de la empresa contratante y pensados desde su funcionalidad (User Experience, UX) y la interfaz del usuario (UI).

Audiovisual. Se desarrollan historias visuales desde el registro del video hasta la edición de este alineados con los públicos de interés de la empresa aliada.

Hosting y dominio. Se ofrecen espacios en la nube (*hosting*) y nombres únicos en subáreas del internet (dominio). Este regularmente se contrata anualmente.

4.3 Logística

- **Infraestructura**

Hasta el año 2021 la empresa contó con una oficina física en la ciudad de Medellín que se ubicaba el barrio Belén. Sin embargo, hoy en día no cuentan con un punto físico y las actividades de la organización se desarrollan bajo una modalidad de teletrabajo.

4.4 Finanzas

Durante los últimos siete años Interficto S.A.S. ha tenido un crecimiento del 833,33 % en sus ventas si se compara el año 2014 vs. El año 2021. En el año de la pandemia (2020) la empresa creció un 20,76 % respecto al 2019, mientras que para el año 2021 su crecimiento fue menor con 6,71 % respecto a 2020.

Sobre esto, el CEO afirmó que la rentabilidad neta de la compañía bajó respecto a años anteriores y que actualmente esta es del 20 %. Cabe destacar que Interficto S.A.S. actualmente vende sus servicios como un paquete integral y no de manera unitaria, por lo cual desconoce la rentabilidad (bruta y neta) generada por cada uno de estos.

4.5 Tecnología

Al tratarse de una empresa que ofrece servicios de marketing digital, cuenta con un abanico de herramientas licenciadas y otras de uso libre o gratuito que permiten el correcto funcionamiento de la compañía.

- **Herramientas licenciadas:** entre las cuales se encuentran
 - Productos de Adobe con sus *softwares* de diseño como Illustrator y Photoshop, además de su programa para la edición de video Premiere y XD para crear prototipos y experiencias de usuarios en sitios web.
 - Licencia de la plataforma Automate que crea flujos de trabajo e integraciones entre diferentes aplicativos.
 - Licencias para SEO.
 - Licencias de *plugins* de Wordpress.
 - Herramientas ofimáticas de Microsoft.
- **Herramientas de uso libre o gratuito:** en esta categoría se encuentran las plataformas de Facebook con Business Manager, Ads Manager y Creator Studio; y Google con Google Ads, Google Analytics, Google Tag Manager, Google Optimize, Data Studio y Google Trends.

5. Análisis FODA

Figura 3

Análisis FODA Interfacto S.A.S.



Fuente: elaboración propia

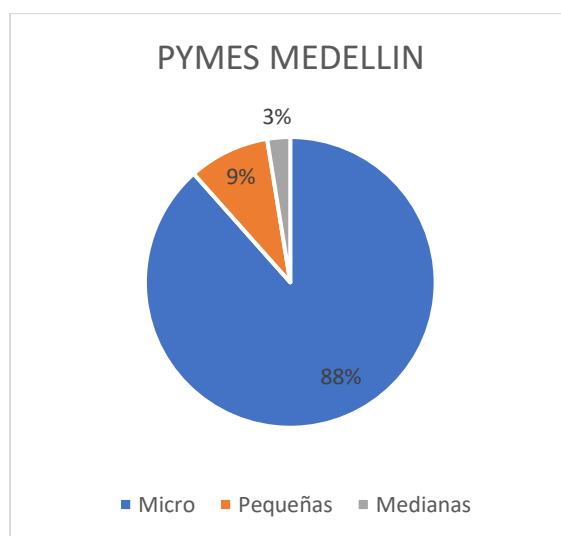
6. Análisis del mercado

6.1 Tamaño

De acuerdo con el Centro de Estudios de la Empresa Micro (CEM) de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2020), en Medellín existen un total de 128 903 pymes, las cuales se dividen de la siguiente manera: 113 997 microempresas, 11 616 pequeñas empresas y 3290 medianas empresas (ver Figura 4).

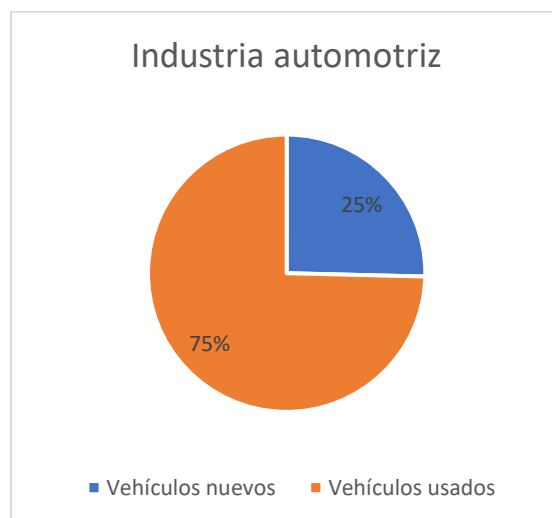
Figura 4

Pymes en Medellín



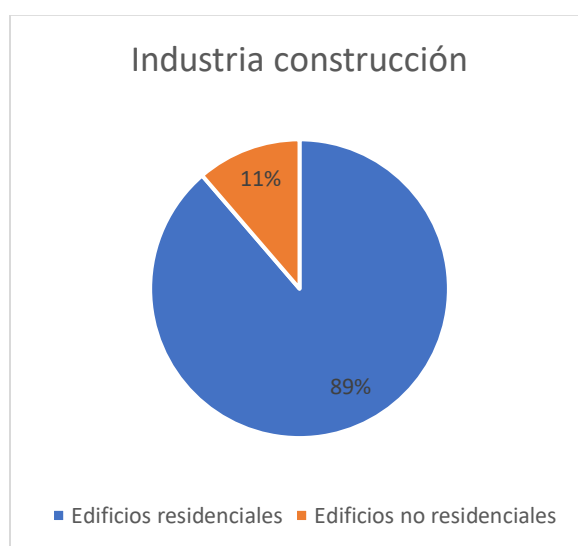
Fuente: CEM (2020)

Asimismo, para 2020 la industria automotriz contaba con un total de 386 empresas, 98 de estas con actividades económicas ligadas a la comercialización de vehículos automotores nuevos y 288 para la comercialización de vehículos automotores usados.

Figura 5***Industria automotriz***

Fuente: CEM (2020)

Por otra parte, la industria relacionada con la construcción en Medellín contó en 2020 con un total de 1937 empresas: 1718 relacionadas con actividades de construcción de edificios residenciales y 219 de edificios no residenciales.

Figura 6***Industria de la construcción***

Fuente: CEM (2020)

6.2 Participación

En la actualidad, Interficto S.A.S. hace parte del 0,003 % de las pymes de la ciudad de Medellín, el 2 % de las empresas pertenecientes a la industria automotriz, y el 0,05 % de las empresas relacionadas con la industria de la construcción.

Tabla 1

Pymes

Pymes		
Mercado	128 899	99,997 %
Interficto S.A.S.	4	0,003 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 2

Industria automotriz

Automotriz		
Mercado	379	98 %
Interficto S.A.S.	7	2 %

Fuente: elaboración propia

Tabla 3

Industria de la construcción

Construcción		
Mercado	1936	99,95 %
Interficto S.A.S.	1	0,05 %

Fuente: elaboración propia

7. Formulación de objetivos

Definido el contexto interno y externo del negocio, se identificaron los cuatro objetivos más relevantes para este, así como las estrategias y las tácticas por desarrollar. En ese sentido, con el primer objetivo se busca incrementar las ventas, mientras que con el segundo se espera lograr un posicionamiento clave entre el público de interés. Por otro lado, con el tercer objetivo se pretende aumentar la rentabilidad de la compañía y con el cuarto disminuir la fuga de talento humano.

Tabla 4

Formulación de objetivos para Interficto S.A.S.

Objetivo	Estrategia	Táctica
<p>Aumentar en 12 % las ventas de la compañía durante el período de 12 meses.</p>	<p>Generar clientes potenciales y gestionarlos de manera efectiva acorde con las características de los tomadores de decisión.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el sitio web con base en la información más relevante para la toma de decisiones. Ejemplo: con componentes como información del negocio (quiénes, qué ofrecemos, cómo lo hacemos, creen en nosotros), blogs y casos de éxito (<i>Quick wins</i>). • Usar CRM que permita la gestión, categorización y seguimiento de clientes potenciales. • Establecer protocolos de gestión e información de clientes potenciales: 1) acercamiento y entendimiento de “dolores”; 2) envío de propuesta comercial; 3) seguimiento telefónico; 4) reunión alineamiento de expectativas; 5) cierre. • Crear e-mail automatizado que responda a flujos de toma de decisión: 1) diagnóstico y oportunidades de mejoras (plantilla); 2) casos de éxito y aliados. • Reactivar redes sociales de la marca: LinkedIn, Facebook y YouTube. Elemento importante en este definir palabras clave, etiquetas, etc.

<p>Redefinir el posicionamiento de marca unificando tres componentes clave en un lapso de tres meses.</p>	<p>Impulsar la adquisición de servicios complementarios por parte de los clientes actuales a través del relacionamiento con estos.</p> <p>Redefinir la propuesta de valor a través de la investigación de mercado con el fin de identificar las diferencias en el posicionamiento y con base en ello redefinir la propuesta de valor de la agencia.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar campañas pagas en plataformas como Google – Search y LinkedIn. • Hacer búsqueda por LinkedIn y contactar con pymes que actualmente no cuenten con presencia en digital o que tengan oportunidad de mejorar resultados. • Identificar posibles proveedores de servicios complementarios a la agencia. • Definir las fases de los servicios de Interfacto, ejemplo: 1) sitio web; 2) medición; 3) pauta digital; 4) SEO. • Compartir diagnósticos de SEO e infográficos que permitan entender la importancia de una optimización SEO. • Diseñar contenido que facilite ofrecer otro tipo de servicios a los clientes actuales: infográficos, videos y blogs para dar cuenta del valor de los servicios de la agencia. • Facilitar acercamientos con el servicio por medio de pruebas gratis a clientes que lleven un mínimo de tres meses con la agencia. • Realizar investigación que permita distinguir las características relevantes para los usuarios de servicios de agencias digitales o de marketing digital. • Entender los atributos – beneficios con los cuales actualmente está asociada la marca, así como las fortalezas y oportunidades. • Desarrollar el modelo Brand Key de la marca para visualizar los elementos principales, los valores que la diferencian y el hallazgo que la soporta.
---	---	---

<p>Aumentar a 30 % la rentabilidad neta de la compañía durante los próximos 12 meses.</p> <p>Disminuir en un 50 % la fuga de talento humano de la compañía en los próximos 12 meses.</p>	<p>Ajustar la estructura de precios actuales de la compañía.</p> <p>Incentivar la permanencia de los colaboradores en la empresa a través de diferentes actividades de educación, beneficios, reconocimientos, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Dividir los precios relacionados a cada uno de los servicios ofrecidos y sus características. Ejemplo: rubro por manejo de redes sociales identificado por cantidad de <i>post</i> e historias mensuales; rubro por pauta digital, con un <i>feed</i> mínimo, administración de campañas y uno dinámico y porcentual acorde con inversiones mayores. • Desarrollar estrategia de precios por paquetes estandarizados en donde deben tomarse en cuenta características del paquete y el tiempo de dedicación de este. • Establecer espacios de capacitación (charlas, blogs, cursos digitales) que permitan la constante formación del personal. • Consolidar un plan carrera claro y realista que facilite entender las metas por alcanzar para poder escalar en la compañía. • <i>Crack</i> del bimestre para resaltar las acciones ganadoras o innovadoras llevadas a cabo a lo largo de un bimestre. • Encuestas de satisfacción trimestrales que permita entender lo valorado, lo no valorado y lo que se puede mejorar al interior de la compañía.
--	---	--

Fuente: elaboración propia

8. Percepciones y comportamientos de las agencias digitales

La investigación con enfoque cualitativo permite entender las actitudes y los comportamientos del mercado, así como comprender opiniones y motivaciones. En este sentido, la presente investigación tuvo por objetivo entender las percepciones y los comportamientos de las empresas frente a las agencias digitales. Para ello, se utilizó la técnica de entrevista semiestructurada bajo una modalidad virtual, la cual estuvo dirigida a cinco líderes, coordinadores y directores de mercadeo que contaban con más de cuatro años de experiencia laboral. Tres de ellos pertenecientes a las industrias automotrices e inmobiliarios y los dos restantes a otras industrias.

Por lo demás, fueron cinco las preguntas base que permitieron el desarrollo de la investigación. La primera estuvo enfocada en entender cómo se lleva a cabo el proceso de selección de una agencia, así como los motivantes y las barreras que se presentan en dicho proceso. Entretanto, la segunda se orientó a conocer lo que valoran y no valoran las empresas cuando ya cuentan con el servicio, mientras que con la tercera pregunta se buscó distinguir las implicaciones de tener un equipo *in house*. Finalmente, la cuarta se centró en visualizar las oportunidades que tienen las agencias para diferenciarse del resto. Una vez realizadas las entrevistas, se procedió a la sistematización de la información y al análisis de esta.

Ficha de participantes

Tabla 5

Ficha de participantes

Nombre	Cargo	Empresa	Sector	Fecha
Camilo Bernal	Coordinador de marketing digital	AKT	Automotriz	Mayo de 2022
Juan Andrés	Coordinador marketing digital	Corautos	Automotriz	Mayo de 2022
Laura Restrepo	Líder de mercadeo	Londoño Gómez	Inmobiliario	Mayo de 2022
Daniel Jiménez	CEO	Verifica.com	<i>Software</i>	Mayo de 2022
José Agudelo	Coordinador de mercadeo	Elite Max Nutrición	Suplementos alimenticios	Mayo de 2022

Fuente: elaboración propia

Preguntas

- Nombre, profesión, años de experiencia.
- Pregunta filtro: ¿Ha trabajado con agencias?
¿Cómo se lleva a cabo un proceso de selección de agencia digital? ¿Qué se tiene en cuenta?
¿Quién se involucra en este proceso?
- ¿Han tenido algún tipo de dificultad en el proceso de selección? ¿Cuáles han sido estas?
- ¿Qué lo motiva a trabajar con una agencia digital? ¿Qué lo desmotiva?
- ¿Cuáles son los pros y los contras que usted considera hay en tener un equipo *in house*?
- ¿Considera que hay algo que las agencias podrían mejorar para ser más atractivas para sus clientes? ¿Qué podría ser esto? ¿Por qué cree que puede ser una oportunidad?

8.1 Proceso de selección

Tabla 6

Proceso de selección

Análisis	
Objetivos	Identificar el proceso de selección de una agencia digital y las principales dificultades que se presentan en el proceso.
Categoría	Proceso de selección.
Subcategoría	Acercamiento y búsqueda.
Hallazgos	Llegan a una agencia digital es a través de recomendados y complementan a través de búsquedas en Google. Por lo cual, esto se hace en una vía: empresa hacia agencia. En solo un caso de ellos pasa lo contrario, a saber, es la agencia quien directamente contacta y ofrece sus servicios. Las grandes empresas realizan procesos de licitación para definir con quién trabajan.

Verbatim	“Regularmente llegamos por recomendaciones, sugerencias de otros negocios, referentes de otras empresas, empieza a ver a hablar con gente, director o por dueños”.	“Lo contactan a uno por LinkedIn, uno oye la propuesta”.	“Pliego de licitación —se pasa a un área de compras integradas— abren la licitación y las agencias que estén interesadas se postulan, se ecogen las mejores pruebas y luego se pasa a una negociación. Esto es estándar”.	“Lo primero que hacemos es pedir referidos, hablar con amigos, compañeros, colegas, gente del mismo equipo. Recomendados. Segundo, que va paralelo, investigar en internet, redes sociales, "miremos quién le maneja la publicidad a esta marca y a esta" a veces no llegamos a esta fase”.
-----------------	--	--	---	--

Análisis				
Objetivos	Identificar el proceso de selección de una agencia digital y las principales dificultades que se presentan en el proceso.			
Categoría	Proceso de selección.			
Subcategoría	Motivadores.			
Hallazgos	El principal motivante es cuando cuentan con experiencia en el sector y entendimiento de las necesidades, y así mismo que cuenten con la capacidad de dar respuesta a las solicitudes (que se mide por el tamaño de la agencia y el equipo). Algunos coordinadores de mercadeo valoran también los plus que puedan ofrecer por medio de herramientas y la posibilidad de generar relaciones duraderas con estas agencias.			
Verbatim	"Depende mucho del sector en el que se esté. Hoy deben tener experiencia con el sector,	"Para los dos negocios aplica la atención... qué tamaño tiene la agencia, y qué tanta atención nos van a prestar. Hay que	“Miro con qué clientes han trabajado, qué experiencia han tenido... que hayan trabajado con marcas del	“Antes llegaban muchas propuestas, que ofrecen de todo tipo de cosas. Pero la realidad es que uno escoge por precio,

	debe ser vital que sepan en dónde se está trabajando y cómo se mueve el mercado".	evaluar hasta qué punto puedan atender a requerimientos o no, depende de tamaños. Depende de las actividades".	sector en el que estamos".	aunque hay otros momentos es que uno mira por nombres. Cuando no había punto de referenciación uno iba por precio".
--	---	--	----------------------------	---

Análisis				
Objetivos	Identificar el proceso de selección de una agencia digital y las principales dificultades que se presentan en el proceso.			
Categoría	Proceso de selección.			
Subcategoría	Barreras.			
Hallazgos	Los principales desmotivantes es que no sean flexibles en el momento de atender sugerencias o realizar ajustes sobre sus propuestas. A su vez, que entreguen propuestas con múltiples servicios desconociendo el estado de la empresa y aumentando costos innecesarios para esta.			
Verbatim	“Que no sean flexibles. No atienden las sugerencias de cómo uno quiere que quede el resultado”.	“Inflexibles en temas de precio, porque a veces te ofrecen muchas cosas y no necesitas todo eso”.	“Algunas agencias hacen propuestas grandes, pero idealmente primero hay que apuntar a la primera necesidad”.	“Hay empresas reconocidas en MD pero que son muy costosas”.

Análisis	
Objetivos	Identificar el proceso de selección de una agencia digital y las principales dificultades que se presentan en el proceso.
Categoría	Proceso de selección.
Subcategoría	Actores implicados.
Hallazgos	El principal involucrado son los líderes de mercadeo, quienes son los que hacen el prefiltro acorde con las necesidades que se tienen. Posteriormente, pasa a la junta directiva o al gerente general con quien se evalúa el costo/beneficio.

Verbatim	“Jefes y directivos, algunos de ellos. Uno después la presenta. Costo/beneficio. Como llevamos tiempo haciendo esto, se conoce muy bien cuánto vale cada cosa”.	“Encargado directo de entenderse con la agencia, después jefe de mercadeo (si es el que no atiende), —la directora del área tiene mucho que ver—, se tienen en cuenta las opiniones de un equipo”.	“Líder y coordinadora de mercadeo, y el gerente general y a veces el gerente comercial. La última palabra la tomo yo, aunque con susto. La decisión se revisa por el costo/beneficio, factor dinero. El resto de detalles lo reviso yo, toda la parte operativa”.	“Es un tema complejo. Porque uno tiene que convencer primero al que toma el servicio, y luego al que paga el servicio. Las empresas de juguetes primero venden al niño, y hacen impulso en PV al niño, y luego acciones para uno como papá”.
-----------------	---	--	---	--

Fuente: elaboración propia

8.2 Trabajando con agencia

Tabla 7

Trabajando con agencia

Análisis	
Objetivos	Conocer qué motiva o desmotiva en el momento de dar continuidad a una agencia digital.
Categoría	Trabajando con agencia.
Subcategoría	Motivadores.
Hallazgos	<p>Motiva a los líderes de mercadeo que la agencia sea experta en lo que hace, que tengan actitud de servicio y sean cumplidos en los tiempos pactados.</p> <p>Las pymes, por su parte, lo ven como una manera de disminuir costos a través de herramientas o de personal capacitado y con experiencia que brinda al negocio ideas y opiniones para la toma de decisiones.</p>

Verbatim	“Que sea gente muy calidosa, que sepan lo que están haciendo, lo que dicen. Que sean cumplidos, que haya coherencia en lo que comparten y dicen, y que busquen dar más”.	“Servicio, orden, sinergia de tiempos que me parece muy importante a veces es difícil porque la agencia está a su ritmo, y la empresa está también a su ritmo. Esto puede presentar dificultades”	“Hay temporadas que se juntan para muchas personas y muchas empresas. Si tú eres una agencia de medios y llega el <i>black friday</i> , y todos se activan... las agencias tienen que atender a muchas solicitudes que llegan en mucho tiempo. ¿Cuál es mi equipo?”.	“Otras perspectivas de otro negocio, a través de profesionales de esa área logra identificar nuevas formas de verse a uno mismo. En la agencia hay ideas gratis "dos cabezas piensan más que una", se termina haciendo un <i>networking</i> de coger ideas y solucionar situaciones”.
-----------------	--	---	--	--

Análisis				
Objetivos	Conocer qué motiva o desmotiva en el momento de dar continuidad a una agencia digital.			
Categoría	Trabajando con agencia.			
Subcategorías	Barreras.			
Hallazgos	El incumplimiento en lo que se ha pactado es un gran desmotivante para los líderes de mercadeo. A su vez, el tema del servicio es importante, y este se evalúa desde dos frentes: atención brindada y el involucramiento de la agencia que permita generar ideas que den esa "milla extra" para la empresa.			
Verbatim	“No cumplen con lo que prometen. Son lentos”.	“Que preste mal servicio. Diferente a eficiencia, mal servicio es las ganas con la que lo presten, eficiencia es la capacidad de entregar. Me desmotiva que hagan las cosas al bulto, que se entregue por entregar, las cosas siempre se han hecho así, no las movamos”.	“A veces cambian mucho de equipo, tienes uno y luego otro”.	“Se descuidan las cuentas. Porque a veces superan las capacidades que tienen operativamente. A veces no se cumple con la calidad que se busca”.

Fuente: elaboración propia

8.3 In house

Tabla 8

In house

Análisis				
Objetivos	Distinguir las percepciones de tener un equipo <i>in house</i> .			
Categoría	Equipo <i>in house</i> .			
Subcategoría	Motivadores.			
Hallazgos	Los líderes de mercadeo perciben que al tener un equipo <i>in house</i> estos tendrían un nivel de compromiso mayor, así como de entendimiento del negocio. Adicional a esto, pueden lograr controlar mejor la información y las acciones que se lleven a cabo.			
Verbatim	“Todo, los intereses ya son otros”.	“Entiende el negocio. No me va a estar preguntando cómo se vende, cómo se hace para. Lo tengo acá, le puedo exigir, hay un tema de orden importante”.	“Hay más control de la información, puede estar en vivo y en directo”.	“Inmediatez, se da con un equipo adentro”.

Análisis	
Objetivos	Distinguir las percepciones de tener un equipo <i>in house</i> .
Categoría	Equipo <i>in house</i> .
Subcategoría	Barreras.
Hallazgos	Cuando se cuentan con equipos <i>in house</i> , la principal desventaja es que estos no se encontrarán actualizados en conocimientos y no van a tener la posibilidad de estar permeados de otros negocios que permitan generar ideas diferentes para este. Por otro lado, tener un equipo de mercadeo digital implicaría para la empresa aumentar costos por cada especialista en el tema.

Verbatim	“Se podría perder el estar actualizados, conocimientos rápidos, aprendizajes, implementaciones más tardías”.	“Tendría que ser un equipo más especializado y no solamente unas personas, a estos se les tiene que dar las herramientas”.	“Porque el factor dinero no da, y para vincular más personas”.	“El <i>in house</i> no se contamina de buenas prácticas con otros clientes... lo que el director está trabajando”.
-----------------	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

8.4 Oportunidades

Tabla 9

Oportunidades

Análisis						
Objetivos	Enlistar las oportunidades de las agencias para ser diferentes al mercado.					
Categoría	Oportunidades.					
Subcategoría	Diferenciales.					
Hallazgos	Las agencias cuentan con una gran oportunidad, primero desde el servicio y el entendimiento de las necesidades, puesto que si bien podrían considerarse una pariedad para la categoría, aún existen muchas agencias que podrían mejorar en estos aspectos. En segunda instancia, los líderes de mercadeo valoran la especialización de las empresas, debido a que perciben que los procesos se llevarán a cabo con éxito. Por último, para los líderes de mercadeo es importante que las agencias se encuentren actualizadas y que esto se refleje desde las propuestas innovadoras que presentan.					
Verbatim	“Ser pionero en formatos diferentes o en cosas nuevas. Ser innovador”.	“El valor agregado es involucrarse con la empresa, porque finalmente puede ganarte un <i>in house</i> ... No hay nada más	“Siento que se tienen que transformar. Modelos chiquitos, no la agencia gigante	“Es mejor tener los servicios por aparte, se siente un aire de hacerse bien. Yo no trabajo así... pero que la agencia	“Mi empresa tiene una necesidad puntual, cuando son especializadas son más	“Debe identificar qué estoy buscando, y de acuerdo con eso puede ayudarse a tomar una mejor decisión.

		horrible que una agencia que te pregunte por los <i>brief</i> de una cosa y otra, se vuelve insoportable”.	con muchas cuentas, sino agencias que están especializadas”.	sienta que si no lo hace bien, puede salir, también es un plus... genera presión”.	eficientes en ese tipo de servicios”.	Indagan poco para conocer las necesidades de nosotros, lo que tenemos”.
--	--	--	--	--	---------------------------------------	---

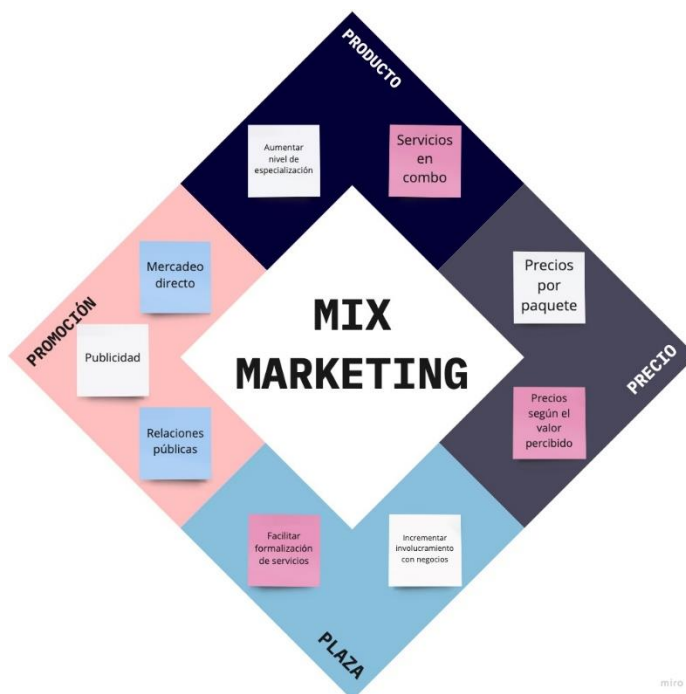
Fuente: elaboración propia

9. Estrategias de mercadeo

Para el planteamiento estratégico de mercadeo se usan las cuatro P del mercadeo: producto, precio, plaza y promoción. Estas son consecuentes y dan respuesta a los objetivos del plan de mercadeo.

Figura 7

Las 4 P del mercadeo



Fuente: elaboración propia a partir de Universidad Autónoma del estado de Hidalgo (2020)

9.1 Producto

- Aumentar el nivel de especialización de la agencia en servicios puntuales de marketing e industrias específicas. Ejemplo: pauta digital para sector inmobiliario.
- Crear combos de servicios complementarios en marketing digital. Ejemplo: pauta digital + SEO.
- Desarrollar servicios que permitan la venta cruzada.

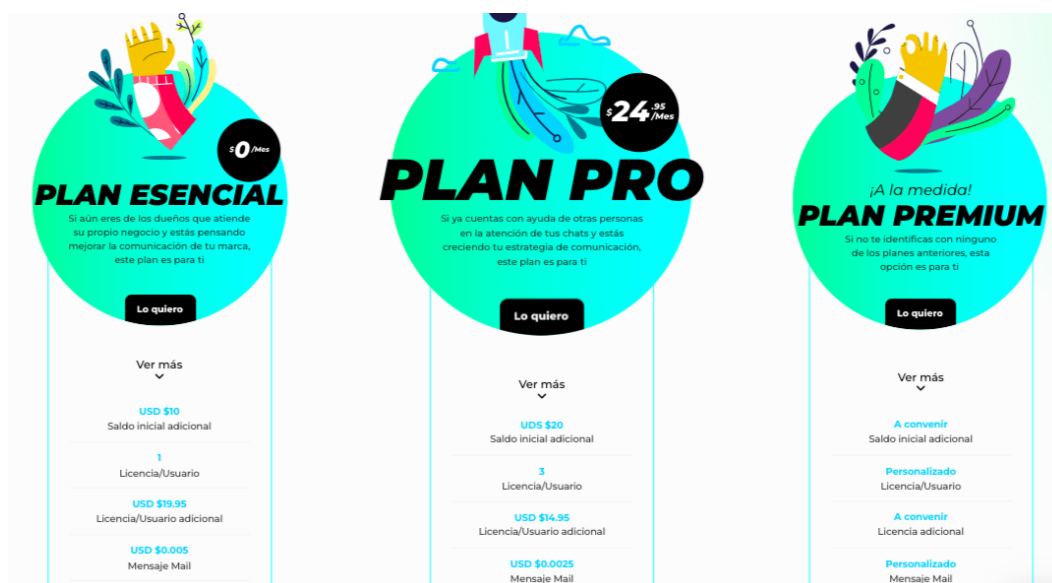
9.2 Precio

- Estrategia de precios por paquetes estandarizados en los que se enuncien servicios puntuales acorde con las necesidades básicas de las industrias objetivo.

Existen empresas que cuentan con tres tipos de tarifas: básico, intermedio y premium. Cada tarifa cuenta con características puntuales y, regularmente, aumentadas al “plan” que le antecede. Un ejemplo de ello es el servicio de CRM ofrecido por Keybe.ai

Figura 8

Tarifas de los planes ofrecidos por Keybe.ai



Fuente: Keybe.ai (s.f.)

- Estrategias de precios según el valor percibido. De acuerdo con Dolan & Gourville (2014), esto significa que el precio del producto estará basado en el valor que otorga a sus clientes. Para esto se toma como base el termómetro de valor con tres variables: valor económico real, valor percibido y costo de bienes vendidos. Para el caso de Interfictio S.A.S., la táctica más adecuada será la gestión de la oferta por gama de servicios, la cual estimará su precio acorde con las funcionalidades que cada cliente valora.

Ejemplo: plan personalizado, a través del cual los potenciales clientes ajustarán sus servicios acorde con ciertas variables como el número de horas de dedicación o el porcentaje de dedicación del recurso humano de la empresa, así como la capacidad de respuesta (rápida, intermedia).

9.3 Plaza

- Incrementar el involucramiento por parte de los colaboradores de la agencia con los clientes.
- Habilitar nuevos canales de comunicación y formalización de servicios (firmas digitales).
- Aumentar la cobertura de los clientes actuales de la industria automotriz e inmobiliaria.

9.4 Promoción

- Habilitar canales de publicidad de la marca: redes sociales, redes especializadas (LinkedIn), sitio web, etc.
- Mercadeo directo dirigido a clientes potenciales para así estrechar las relaciones corporativas.
- Relaciones públicas para lograr un mayor involucramiento con los clientes actuales y forjar relaciones perdurables.
- Posicionar a Interfictio S.A.S. como una agencia que se involucra en los negocios y es experta en marketing digital.

10. Presupuesto

Tabla 10

Presupuesto

Concepto	Objetivo	Acción	Cantidad	Inversión / mes	TOTAL
Investigación identificación de características relevantes para clientes de agencias digitales	Construir el <i>brand equity</i> de Interficto S.A.S. acorde con las características que valoran los usuarios de agencias digitales.	Desarrollo investigación y análisis.	1		
Mercadeo directo	Incrementar el número de clientes de Interficto S.A.S.	Contratar personal capacitador - comercial.	12	2 200 000 COP	26 400 000 COP
Relaciones públicas	Generar relaciones perdurables para Interficto S.A.S. y habilitar el voz a voz de la marca.	Obsequios a tomadores de decisión e interlocutor de la empresa aliada. Cumpleaños, día del administrador , navidad.	8	60 000 COP	480 000 COP
		Capacitación	2	1 500 000 COP	3 000 000 COP
Publicidad paga	Aumentar la visibilidad de marca entre usuarios objetivo del negocio.	Google Ads	12	3 000 000 COP	36 000 000 COP
Redes sociales	Dar consistencia a la identidad de marca y	<i>Community manager</i>	12	1 500 000 COP	18 000 000 COP

	habilitar canales de comunicación con la audiencia objetivo.	Producción audiovisual	8	600 000 COP	4 800 000 COP
Retención de personal	Incentivar la permanencia por parte de los colaboradores de la agencia.	<i>Crack</i> del bimestre, obsequios	6	200 000 COP	1 200 000 COP
		Capacitaciones (10 estudiantes)	12	888 000 COP	10 656 000 COP
Sitio web	Facilitar la fase explorativa de quienes buscan servicios de agencia digital.	Desarrollo sitio web	1	2 500 000 COP	2 500 000 COP
		<i>Hosting</i>	1	500 000 COP	500 000 COP
		Dominio	1	500 000 COP	500 000 COP
Total				13 448 000 COP	104 036 000 COP

Fuente: elaboración propia

11. Cronograma

Tabla 11

Cronograma

Objetivo	Estrategia	Actividades	Presupuesto	Responsable	
Aumentar las ventas en 12 % las ventas de la compañía durante el período de 12 meses.	Generar clientes potenciales de la marca de manera incremental apareciendo entre los primeros resultados de los buscadores.	Definir las palabras clave con las cuales la marca se desea posicionar de manera orgánica.	10 000 000 COP	Gerencia	
		Configurar <i>plugin</i> que faciliten el posicionamiento SEO (Yoast SEO / <i>All in one</i> SEO).		SEO	
		Vincular y configurar Google Search Console.		SEO	
		Optimizar meta tags, atributos ALT, peso de imágenes, etc.		SEO	
		Definir uso de <i>backlinks</i> en sitios web desarrollados.		SEO	
		Planear los contenidos para desarrollar.		SEO + ejecutivo	
		Desarrollar contenidos (texto, videos, imágenes) alineados con las palabras seleccionadas.		SEO	
		Monitorear autoridad que adquiere la marca en dichas palabras clave.			
		Seleccionar los productos a impulsar a través de las búsquedas pagas.		36 000 000 COP	Gerencia
		Realizar <i>keyword research</i> para entender alcances y presupuesto.			Pauta
	Estructurar la campaña (títulos, descripciones, extensiones).				
	Activar campañas.				
	Monitorear y optimizar.				
	Contactar con potenciales clientes de	Contratar agente comercial con conocimientos previos de servicios de marketing digital.	26 400 000 COP	TH + gerencia	

	manera directa a través de redes sociales profesionales como LinkedIn.			
Contactar con potenciales clientes de manera directa a través de redes sociales profesionales como LinkedIn	Realizar cuadro de chequeo para entender el <i>status</i> digital de una marca.			Ejecutivo + comercial
	Enlistar las pequeñas y medianas empresas del sector inmobiliario, automotriz y otros sectores que se deseen como aliados.			Comercial
	Asociar empresas identificadas con sus principales dificultades y oportunidades de mejora.			Comercial + ejecutivo
	Contactar con quien cumpla el rol gerencial o de mercadeo y mencionarle las oportunidades que tiene el negocio para mejorar sus resultados actuales.			Comercial
Impulsar la adquisición de servicios complementarios por parte de los clientes actuales a través del relacionamiento con estos.	Elegir e implementar herramienta CRM.	- COP		Gerencia + comercial
	Exportar lista de clientes actuales a CRM.			
	Identificar un servicio esencial del entorno digital para cualquier pyme en Colombia, así como los servicios secundarios.			
	Desarrollar contenidos acordes con lo que los clientes valoran (ventas, interacción de usuario, reconocimiento de marca, etc.).			Comercial + ejecutivo + gerencia + SEO
	Definir tiempos y momentos de envío de correos electrónicos.			Ejecutivo + comercial
	Categorizar los clientes por tipos de servicios actuales y próximos servicios.			Gerencia + ejecutivo
	Realizar campañas de <i>email marketing</i> .			SEO + ejecutivo
	Monitorear efectividad de la campaña de <i>email marketing</i> .			Ejecutivo
	Crear estrategias que puedan tener un impacto positivo en el negocio aliado.			

		Elaborar presentaciones ganadoras (entendiendo las características del cliente).			
		Seguimiento por parte de la persona encargada de gestionar al cliente.			
Reestructurar en el lapso de 3 meses el concepto de marca y los atributos como los tres atributos con los cuales Interfict o S.A.S. se desea posicionar.	Contrastar las percepciones actuales de los tomadores de decisión vs lo que actualmente ofrece la marca.	Realizar investigación que permita distinguir las características relevantes para los usuarios.	- COP	Gerencia + ejecutivo	
		Entender los atributos y beneficios con los cuales actualmente está asociado la marca.			
		Analizar la información recolectada.			
		Crear el <i>brand Key</i> recomendado para la marca acorde con el cruce de variables.		Diseñador	
		Redefinir la estructura con la cual contará el nuevo sitio web. Se recomienda agregar página interna con casos de éxito.			
		Replantear el <i>look and feel</i> que tendrá el nuevo sitio web.			
		Programar y poner al aire el nuevo sitio web.			3 500 000 COP
		Definir mensualmente la parrilla de contenidos acorde con ejes temáticos de la agencia.		Diseñador	
		Desarrollar artes gráficos por utilizar.			22 800 000 COP
Aumentar a 30 % la rentabilidad neta de la compañía durante los próximos 12 meses.	Ajustar la estructura de precios actuales de la compañía.	Dividir los precios relacionados con cada uno de los servicios ofrecidos y sus características.	- COP	Gerencia	
		Estandarizar opciones de paquetes con sus características puntuales, así como precios y tiempos de dedicación.		Gerencia	
	Aumentar la percepción de valor de los servicios de la compañía (precios vs servicios)	Estandarizar procesos para lograr un mayor involucramiento y entendimiento de los clientes potenciales (Ejemplo: <i>brief</i> , entendimiento de <i>buyer</i> persona objetivo, tonos de comunicación).	- COP	Gerencia + comercial + ejecutivo	
		Establecer protocolos de acompañamiento para escalar y crecer los negocios de los clientes actuales.		Gerencia + ejecutivo	

		Fijar canales de comunicación, tiempos de respuesta y priorización de requerimientos acorde con las prioridades.		Gerencia + ejecutivo
		Comunicar por los diferentes canales la propuesta de valor de la compañía (redes sociales, sitio web, equipo comercial).		Diseñador + SEO
		Demostrar los procesos que se llevan a cabo para que, en la cadena de valor de la empresa, pueda entregarse dicha propuesta.		Ejecutivo + gerencia + diseñador
		Contar los casos de éxito que ha tenido la agencia.		Ejecutivo + diseñador
		Entender los costos actuales que se tienen por resultado vs. los costos que regularmente tiene una empresa que inicia en la categoría.		Gerencia
Disminuir en un 50 % la fuga de talento humano de la compañía en los próximos 12 meses.	Incentivar la permanencia de los colaboradores en la empresa a través de diferentes actividades de educación, beneficios, reconocimientos, etc.	Establecer charlas por parte del mismo personal que capacite en diferentes temas.	- COP	Equipo
		Habilitar plataformas de cursos virtuales.	10 656 000 COP	Gerencia / TH
		Consolidar un plan carrera claro y realista que facilite entender las metas por alcanzar para poder escalar en la compañía.	- COP	
		Definir condiciones del <i>crack</i> del bimestre (acciones ganadoras o innovadoras, por ejemplo).		
		Premiación <i>crack</i> del bimestre.	1 200 000 COP	
		Encuestas de satisfacción trimestrales que permitan entender lo valorado, lo no valorado y lo que se puede mejorar al interior de la compañía.	- COP	
Total			110 556 000 COP	

Fuente: elaboración propia

Diseño web avanzado	-9 %
Diseño web básico	-21 %
Diseño web <i>Starter</i>	-44 %
<i>E-commerce</i> básico	-27 %
<i>E-commerce</i> avanzado	-5 %
SEO básico (6 meses)	-13 %
SEO avanzado (6 meses)	-3 %
SEM básico	-14 %
SEM intermedio	-4 %
Publicidad en redes básico (FB e IG)	-7 %
Publicidad en redes avanzado (FB e IG)	-1 %
Administración de redes básico	-10 %
Administración de redes avanzado	-2 %

Ingresos	Diferencia
Diseño web avanzado	\$ 60 204 000
Diseño web básico	\$ 57 240 000
Diseño web <i>Starter</i>	\$ 54 668 000
<i>E-commerce</i> básico	\$ 27 524 000
<i>E-commerce</i> Avanzado	\$ 61 976 000
SEO básico (6 meses)	\$ 12 088 000
SEO avanzado (6 meses)	\$ 90 868 000
SEM básico	\$ 9 996 000
SEM intermedio	\$ 85 759 000
Publicidad en redes básico (FB e IG)	\$ 8 268 000
Publicidad en redes avanzado (FB e IG)	\$ 65 052 000
Administración de redes básico	\$ 68 280 000
Administración de redes avanzado	\$ 130 088 000
Total ingresos	\$ 732 011 000

Unidad COGS	Diferencia
Diseño web avanzado	\$ 148 793
Diseño web básico	\$ 115 393
Diseño web <i>Starter</i>	\$ 72 620
<i>E-commerce</i> básico	\$ 93 560
<i>E-commerce</i> avanzado	\$ 135 500
SEO básico (6 meses)	\$ 13 800
SEO avanzado (6 meses)	\$ 27 600
SEM básico	(\$ 26 800)
SEM intermedio	\$ 4693
Publicidad en redes básico (FB e IG)	(\$ 10 727)
Publicidad en redes avanzado (FB e IG)	(\$ 13 000)

Administración de redes básico	\$ 152 233
Administración de redes avanzado	\$ 172 933

Margen por unidad	Diferencia
Diseño web avanzado	\$ 74 207
Diseño web básico	\$ 53 607
Diseño web <i>Starter</i>	\$ 46 047
<i>E-commerce</i> básico	\$ 61 107
<i>E-commerce</i> avanzado	\$ 97 167
SEO básico (6 meses)	\$ 59 200
SEO avanzado (6 meses)	\$ 89 733
SEM básico	\$ 77 300
SEM intermedio	\$ 92 973
Publicidad en redes básico (FB e IG)	\$ 70 227
Publicidad en redes avanzado (FB e IG)	\$ 99 833
Administración de redes básico	(\$ 62 233)
Administración de redes avanzado	(\$ 34 933)

Utilidad bruta	Diferencia
Diseño web avanzado	\$ 26 256 920
Diseño web básico	\$ 25 336 400
Diseño web <i>Starter</i>	\$ 26 328 920
<i>E-commerce</i> básico	\$ 12 719 120
<i>E-commerce</i> avanzado	\$ 28 703 000
SEO básico (6 meses)	\$ 8 785 200
SEO avanzado (6 meses)	\$ 62 062 800
SEM básico	\$ 8 323 600
SEM intermedio	\$ 53 253 460
Publicidad en redes básico (FB e IG)	\$ 5 872 640
Publicidad en redes avanzado (FB e IG)	\$ 43 408 000
Administración de redes básico	\$ 24 521 200
Administración de redes avanzado	\$ 49 318 400
Total utilidad bruta	\$ 374 889 660

Fuente: elaboración propia

13. Control y seguimiento

Tabla 13

Control y seguimiento

Objetivo	KPI	Control y seguimiento
Aumentar en 12 % las ventas de la compañía durante el período de 12 meses.	# de ventas	72 ventas mensuales
Reestructurar en el lapso de tres meses el concepto de marca y los atributos como los tres atributos con los cuales Interfictio S.A.S. se desea posicionar.	# atributos asociados a la marca	Tres atributos únicos y definidos en un trimestre
Aumentar a 30 % la rentabilidad neta de la compañía durante los próximos 12 meses.	% de rentabilidad	30 % de rentabilidad neta mensual
Disminuir en un 50 % la fuga de talento humano de la compañía en los próximos 12 meses.	# de empleados con más de un año en la empresa	Una renuncia por parte de un colaborador al año

Fuente: elaboración propia

14. Plan de contingencia

El presente plan de contingencia se desarrolló con el fin de indicar acciones para prevenir la disminución de la rentabilidad esperada y, asimismo, para hacer frente a un incremento por debajo de lo esperado.

Para ello, es necesario realizar, en primera instancia, un seguimiento constante de los resultados obtenidos para así identificar los comportamientos y los impactos que generan las acciones trazadas sobre las ventas del negocio, además de las rentabilidades de este.

14.1 Ventas

Escenario: el aumento de las ventas no corresponde al esperado en el plan de mercadeo.

¿Qué hacer?

- Revisar el volumen de clientes potenciales identificados de manera orgánica mes tras mes y la efectividad en la gestión de estos. Con esto se puede reconocer el cumplimiento en términos de volúmenes de empresas identificadas, así como su correspondiente diagnóstico y *pitch* con los clientes prospectados. Si este es el inconveniente, se deben reformular los criterios de selección de clientes potenciales o interlocutores y, asimismo, el valor entregado a través del análisis de las empresas y el *pitch* que se presenta.
- Analizar la publicidad realizada y la efectividad de la gestión comercial para facilitar el entendimiento del costo/eficiencia que se está logrando con las campañas publicitarias pagas con KPI clave como costo por *lead* (CPL) y tasa de conversión (CVR), así como los servicios más demandados por parte de quienes realizan las búsquedas, además de los tiempos en los que el área comercial contacta al prospecto y realiza el seguimiento de este para aumentar la probabilidad de cierre. En caso de que este sea el inconveniente, debe reformularse la estructura de la campaña en términos de palabras clave usadas, tipos de concordancia, nivel de calidad, página de aterrizaje, títulos, descripciones y extensiones. Esto para evaluar, a su vez, los servicios de mayor y menor probabilidad de conversión y, por último, para reorganizar los momentos de contacto con el cliente prospecto y la comunicación de la propuesta de valor presentada.

¿Cuándo debe implementarse?

A partir del segundo mes de implementación de publicidad paga y al cuarto mes de la implementación del plan de mercadeo.

¿Es viable y requiere presupuesto?

Es de una viabilidad alta debido a que no requiere de un presupuesto adicional, sino de ajustar los procesos de adquisición de clientes potenciales y la comunicación de la propuesta de valor presentada. Funciones que, para entonces, tendrían un equipo a cargo de su desarrollo.

14.2 Rentabilidad

Escenario: la rentabilidad de los productos se encuentra por debajo del 30 % mínimo esperado.

¿Qué hacer?

- Evaluar la competitividad de los precios y las características de los servicios del negocio frente a los precios y las características de servicios del mercado. Esto con el fin de entender los precios y la oferta de valor que comunican las agencias a través de sus servicios. Suponiendo que en el hallazgo se encuentre que las características de los servicios que la agencia tiene actualmente se encuentran muy por encima de lo que ofrece el mercado, podrían ocurrir dos situaciones:
 - Aumentar los precios, así como mejorar el discurso y los elementos comunicativos actuales para incrementar la percepción de valor al ser la agencia contratada.
 - Disminuir las características del servicio actual equiparando las particularidades de los servicios del mercado y disminuyendo los costos en los que incurre la empresa.

- Analizar el costo-eficiencia por parte los colaboradores de la compañía acorde con el servicio que cubren dentro de sus funciones. Esto para comprender las capacidades productivas y de servicio por cada actor vinculado al proceso. De identificarse esto como

un problema para atender, se debe buscar la posibilidad de desarrollar un mayor número de tareas con excelencia en la operación de estos a través de:

- Capacitar al personal para lograr mayor efectividad en la gestión de sus tareas y de los tiempos.
- Buscar personal capacitado y con mejor gestión de los tiempos de desarrollo.

¿Cuándo debe implementarse?

A partir del primer mes de iniciar con la publicidad paga.

¿Es viable y requiere presupuesto?

Las acciones derivadas de evaluar la competitividad de los precios tiene una alta viabilidad debido a que se emplea el personal actual de la compañía para identificar precios y características de los servicios y, para identificar los ajustes de aumento de precios o disminución de las características de los servicios actuales de Interficto S.A.S.

De igual forma, las acciones derivadas de analizar el costo-eficiencia por parte de los colaboradores podría tener un nivel de viabilidad media, dado que requiere de un presupuesto para capacitar al personal actual de la empresa o para lograr una contratación de un profesional con las capacidades requeridas.

14.3 Cronograma y responsables

Tabla 14

Cronograma y responsables

Objetivo	Estrategia	Tipo	Actividades	Presupuesto	Responsable	M	M	M	M	M	M
						1	2	3	4	5	6
Aumentar en 15 % las ventas de la compañía durante el	Prevenir el incremento por debajo de	Orgánico	Revisar volúmenes de clientes potenciales	- COP	Gerencia						

período de 12 meses.	lo esperado en el plan de mercadeo.		identificados mes tras mes.									
			Analizar gestión de clientes potenciales identificados.		Gerencia							
			Reformular criterios de selección de clientes potenciales o interlocutores.		Gerencia + comercial + ejecutivo							
			Reorganizar comunicación de propuesta de valor.		Comercial + gerencia + diseñador							
	Pago			Analizar publicidad realizada.	- COP	SEO + ejecutivo						
				Evaluar efectividad de la gestión comercial.		Gerencia						
				Reformular estructura de campañas.		SEO + ejecutivo						
				Reevaluar palabras clave utilizadas, nivel de calidad y concordancia.		SEO + ejecutivo						
				Optimizar títulos, descripciones y extensiones.		Pauta						
				Evaluar servicios de mayor probabilidad de conversión.		Pauta						
				Reorganizar puntos o momentos de contacto con prospecto.		Gerencia + comercial						
				Reorganizar comunicación de propuesta de valor.		Gerencia + comercial						
	Aumentar a 30 % la rentabilidad neta de la	Prevenir la disminución de la	Competitividad	Evaluar competitividad de precios del mercado.	- COP	Gerencia + comercial						

compañía durante los próximos 12 meses.	rentabilidad de la compañía por menos del 30 %.		Analizar características de los servicios que ofrecen otras agencias.		Gerencia + comercial							
			Toma de decisión: aumentar precios y mejorar discurso / disminuir características de servicios y costos.		Gerencia							
		Efectividad	Analizar costo-eficiencia de equipo colaborador acorde con las funciones desempeñadas.	- COP	Gerencia + comercial							
			Toma de decisión: capacitar personal interno / buscar personal capacitado.	12 000 000 COP	TH							
TOTAL				12 000 000 COP								

Fuente: elaboración propia

15. Lecciones aprendidas

15.1 Mercadeo

Según Oliveros *et al.* (2017), de cada 10 microempresas existentes en el país solo tres logran llegar a los cinco años, mientras que un 72,9 % del total de las microempresas no cuentan con un plan de mercadeo. Esto supone un problema en tanto la mayoría de las microempresas del país no se proyectan de manera sistematizada ni organizada frente al escalamiento de sus negocios, sino que tienden a desarrollar y planear su día a día desde una perspectiva cortoplacista.

En ese orden de ideas, el área de mercadeo es la encargada del crecimiento y la rentabilidad de los negocios a través de sólidas propuestas de valor que puedan ser perdurables en el tiempo cumpliendo, a su vez, un rol como director de orquesta por cuanto dirige a su equipo en pro del resultado permitiendo que haya sinergia y coherencia entre cada una de las partes de la organización.

Ahora bien, la variable “tiempo” indica que es el área de mercadeo la que debe mantener su mirada puesta en el futuro sin descuidar el presente, permitiéndose así poder vivir en “dos mundos” que le posibilitan planear con el fin de anticiparse y mitigar el margen de error e incertidumbre. Esto es posible gracias a que dicha área es la que vela por entender las debilidades y las fortalezas del negocio, así como las amenazas y las oportunidades a las que constantemente se ve expuesto.

Respecto a las funciones del área de mercadeo, se debe acotar que garantizar el fenómeno sinérgico es probablemente la tarea más difícil de los profesionales, pues implica un reto constante que comprende subtareas como investigar, planear, ejecutar, evaluar y ajustar, además de entender cuándo y cómo deben involucrarse cada una de las partes de la cadena de valor para obtener el resultado esperado.

Lo anterior da cuenta del rol transversal y articulador que cumplen los profesionales de mercadeo dentro de las organizaciones, así como de la importancia de las tareas que desempeñan dentro de los negocios, como por ejemplo el desarrollo, la ejecución y el seguimiento de un plan de mercadeo que entienda la realidad interna y externa de la empresa y se trace objetivos claros y logrables en el tiempo.

15.2 Organización

Desarrollar el plan de mercadeo para Interfictio S.A.S. supuso un reto en tanto esta organización se ha construido desde el empirismo y ha estado soportada con las intervenciones de agentes como la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (ACOPI), quienes de manera inicial participaron en el proceso de construcción de empresa. Aun así, ha logrado mantenerse vigente en el mercado por más de siete años y ha generado vínculos fuertes con al menos siete de sus marcas actuales, lo cual adjudican al *saber hacer* con el que cuentan y a la calidad de servicio e involucramiento por parte de la gerencia en cada uno de los proyectos.

En ese orden de ideas, el reto se encontró en organizar y estandarizar lo que Interfictio S.A.S. hacía, pero que era susceptible de ser mejorado para de esta manera abrir paso a nuevas propuestas venideras que faciliten el crecimiento y la rentabilidad del negocio. Dentro de los aprendizajes más relevantes se encontró lo siguiente:

- Contar con una plataforma estratégica clara permite entender el norte al cual se dirige la empresa y cómo quiere ser percibida en el tiempo y, así mismo, los valores que soportan dichas declaraciones empresariales.
- Conocer los costos de cada uno de los servicios facilita comprender en dónde existen oportunidades de optimización, ya sea través de tecnologías o desarrollo de habilidades que permitan la reducción de costos.
- Estandarizar los precios de los servicios posibilita ubicar los productos o servicios de una compañía en la matriz BCG, identificando productos estrella, vaca lechera, perro o hueso; y así la generación de estrategias que permitan mejorar los esfuerzos del negocio.
- Empoderar a alguien del plan de mercadeo dentro de la empresa es el camino más efectivo para que realmente haya un impacto en la organización a través de la ejecución, seguimiento y ajustes de este. En este punto es de vital importancia involucrar a la gerencia y a los actos directivos para facilitar la transición al cambio.
- Tener un plan y un rol comercial claro, además de una propuesta de valor sólida, puede suponer una garantía para el crecimiento de una organización. De lo contrario, el crecimiento del negocio puede ser nulo o escaso.

- Para los clientes de las agencias digitales el servicio se ha convertido en una paridad de la categoría, lo que implica un mayor involucramiento de estas con los negocios que atienden en su día a día.
- Contar y demostrar el *saber hacer* es importante en el momento en el que las empresas toman la decisión de obtener un servicio de este tipo de industrias. En ese sentido, el reto está en destacarse en la industria y no volverse una agencia “genérica” (con un mismo tono y lenguaje de comunicación).

15.3 Proceso de investigación

La investigación sistematizada para la elaboración de un plan de mercadeo conlleva una serie de procesos que se encuentran relacionados entre sí, por lo que el correcto desarrollo de estos puede afectar de manera positiva o negativa al resto. La primera fase comprende el entendimiento de la industria, el negocio y el mercado, los dos primeros viéndose resumidos a través de modelos como el Canvas y el FODA. La segunda fase es la estratégica, en donde por medio de un cruce de variables y de realidades se trazan objetivos SMART con sus respectivas estrategias y tácticas, lo que los vuelve más tangibles. Se tienen en cuenta las cuatro P del mercadeo: precio, plaza, promoción y producto, y se declaran los presupuestos que implican el desarrollo del plan. Por último, en la tercera fase se construye el cronograma de actividades, así como los mecanismos de control, principales KPI y planes de contingencia. En este proceso de investigación se lograron los siguientes aprendizajes:

- El modelo Canvas funciona como una metodología fuerte que permite a las empresas y a quienes las intervienen entender cómo funciona el negocio en un corto tiempo.
- El análisis FODA debe tener un desarrollo constante, puesto que va a ser el insumo principal para el entendimiento de lo que pasa al interior y exterior de la organización y, así mismo, para la generación de estrategias que se encuentren alineadas a las realidades a las que la empresa se enfrenta.
- Los objetivos SMART facilitan el entendimiento de qué, cuándo, cómo, con qué y cuándo se lograrán los resultados esperados.
- Proyectar las ventas posibilita comprender los impactos que generará el plan de mercadeo en términos de ventas, unidades vendidas, costos, márgenes de rentabilidad y utilidad bruta.

Referencias

- Bohórquez Laverde, M. & Robles Olaya, I. (2020). *La transformación digital como mecanismo para la sostenibilidad de las pymes en Colombia durante la pandemia del Covid-19*. [Ensayo de especialización en Administración financiera]. Bogotá D.C.: Universidad Católica de Colombia.
- Centro de Investigaciones de la Empresa Micro [CEM]. (2020). *Investigaciones CEM 2020*. Medellín: Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2018). *Capital humano para la transformación digital en América Latina*. Santiago de Chile: CEPAL.
- Comisión Nacional de Autorregulación Publicitaria [CONARP]. (2013). *Código Colombiano de Autorregulación Publicitaria*. Colombia, CONARP.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2022). *En el primer trimestre de 2022 el Producto Interno de Colombia crece 8,5 %*. Colombia, DANE.
- Dolan, R. & Gourville, J. (2014). *Estrategia de precios*. Cambridge: Harvard Business School Publishing Corporation.
- France 24. (20 de agosto de 2020). *La contaminación digital, una plaga invisible*. France 24: <https://www.france24.com/es/20190820-infografia-contaminacion-digital-plaga-invisible>
- Hoyos Estrada, S. & Sastoque Gómez, J. (2020). Marketing digital como oportunidad de digitalización de las pymes en Colombia en tiempos del Covid-19. *Revista Científica Anfibios*. 3(1), 1-20.
- Mazzoli, S. (24 de junio de 2021). *Plan de negocio para montar una agencia de marketing digital*. Emprendedores: <https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-crear-agencia-marketing-digital/>
- Ministerio de Tecnologías de la Información y la Comunicación de Colombia. (3 de diciembre de 2021). *En 2021 Gobierno invirtió 2,3 billones en conectividad para maximizar el bienestar social de los colombianos*. MinTIC: <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/196269:En-2021-Gobierno-invirtio-2-3-billones-en-conectividad-para->

maximizar-el-bienestar-social-de-los-colombianos-ministra-Carmen-Ligia-Valderrama-Rojas

Oliveros Medina, M., Waked Esquivel, D., Lechuga Cardozo, J. & Peña Alarcón, C. (2018). Diagnóstico sobre la planeación del mercadeo en las pymes de Boyacá. *Desarrollo Gerencia*. 9(2), 68-87.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2019). *Production Transformation Policy Review of Colombia*. París: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos OCDE.

Pastrán, A. (18 de septiembre de 2021). *El comercio electrónico en Colombia crecerá 74 % en los próximos cinco años*. Diario La República: <https://www.larepublica.co/internet-economy/el-comercio-electronico-en-colombia-crecera-74-en-los-proximos-cinco-anos-3234428#:~:text=Para%202020%2C%20el%20comercio%20electr%C3%B3nico,ventas%20en%20retail%20del%20pa%C3%ADs>

Portafolio. (21 de julio de 2021). *Así está Colombia en cuanto a accesos a internet fijo y móvil*. Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/infraestructura/conexiones-a-internet-fija-y-movil-que-hay-en-colombia-segun-mintic-554259>

Porter, M. (1979). The Structure within Industries and Companies' Performance. *The Review of Economics and Statistics*. 61(2), 214-227.

RD Station. (2019). *Panorama agencias digitales Colombia 2019*. RD Station: <https://materiales.rdstation.com/panorama-agencias-digitales-colombia#form-title>

Tarantino, S. (s.f.). *Gestiópolis*. <https://www.gestiopolis.com/gerencia-algo-de-historia-tipos-y-estilos/>

Universidad Autónoma del estado de Hidalgo. (2020). *Las 4 P de la mercadotecnia*. Universidad Autónoma del estado de Hidalgo: https://www.uaeh.edu.mx/docencia/P_Presentaciones/prepa1/2020/diseno.pdf

Universitat Oberta de Catalunya. (s.f.). *Módulo 3: Análisis interno de la empresa*.
http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_3.html

Anexo B: sistematización de entrevistas semiestructuradas

Objetivo	Identificar el proceso de selección de una agencia digital y las principales dificultades que se presentan en el proceso										Conocer las barreras y motivos de los tomadores de decisión del servicio				Distinguir las percepciones de tener un equipo In House				Enlazar las oportunidades de las agencias para ser diferentes al mercado	
Categoría	Proceso de selección										Trabajando con la agencia				In House				Oportunidades	
Subcategoría	Acercamiento		Drivers		Barreras		Actores implicados		Drivers		Barreras		Drivers		Barreras		Oportunidades			
Nombre / Profesión	Verbatim	Comentario	Verbatim	Comentario	Verbatim	Comentario	Verbatim	Comentario	Verbatim	Comentario	Verbatim	Comentario	Verbatim	Comentario	Verbatim	Comentario	Verbatim	Comentario	Verbatim	
Camilo Iñernal AKT	Mi nombre es Camilo Iñernal, trabajo como coordinador de marketing digital de la marca AKT Motos	agencias principalmente por recomendados, algunos de estos contactan a las empresas por medio de LinkedIn.	negocios, referentes de otras empresas, empieza a ver a hablar con gente, director o por dueños. Porque se lo recomienda alguien que trabaja por empresa.	Motiva que las agencias cuenten con experiencia, sean reconocidas y que las recomienden	Tienen que tener trayectoria, experiencia (agencias nuevas no reconocidas, generalmente recomendadas).	La inflexibilidad de las agencias se vuelven un desmotivante en el momento de la elección de esta.	Que no sean flexibles. No atienden las sugerencias de cómo uno quiere que quede el resultado	Se involucran los jefes y directivos en la toma de decisiones.	Puede tomarse un tiempo variable, va a depender mucho de la agencia que se tiene. Hay procesos largos, de 3 meses a 12 meses.	En el momento de trabajar con las agencias motivó la experiencia, el cumplimiento y que busquen dar esa milla extra	Que sea gente muy callada, que sepan lo que están haciendo, lo que dicen. Que sean cumplidos, que haya coherencia en lo que comparten y dicen, y que busquen dar más.	Se convierte en un desmotivante que no cumplan lo que prometen y que sean lentos	No cumplen con lo que prometen. Son lentos	Entienden, viven y sienten el negocio	Todo – las intereses ya son otros	Vigencia del conocimiento que se tiene	Se podría perder el estar actualizados, conocimientos rápidos, aprendizajes, implementaciones más tardías.	Estar vigentes en lo que pasa en los entornos digitales y la relación con las empresas pueden ser un diferencial.	Estar siempre actualizados Ser pionero en formatos diferentes o en cosas nuevas Ser innovador Tener campañas exitosas Relacionamiento con las empresas Qué valor nos pueden entregar como empresa	
Juan Andrés Corautos	Mi nombre es Juan Andrés, trabajo en Corautos hace 6 meses. Antes estaba en el sector retail. Fui CM y luego copy. Pase después a ser director del departamento digital. Encargado de la estrategia para VWA a nivel nacional.	Al trabajar con agencia, conoce las dinámicas de esto, y conoce a los profesionales de estos entornos	Finalmente yo he llevado los procesos con los conocidos que he tenido, y el tamaño de la empresa (y el hecho de que la agencia de atención) son factores tenidos en cuenta.	Conocer el mercado, tener experiencia en este, y el tamaño de la empresa (y el hecho de que la agencia de atención) son factores tenidos en cuenta.	"Depende mucho del sector en el que se esté. Hoy deben tener experiencia con el sector, debe ser vital que sepan en dónde se está trabajando y cómo se mueve el mercado"	"Para los dos negocios aplica la atención... que tamaño tiene la agencia, y qué tanta atención nos van a prestar. Hay que evaluar hasta qué puntos pueden atender a requerimientos o no, depende de tamaños. Depende de las actividades"	Regularmente confuyen muchos cargos en la toma de decisión. El área más relevante es mercados, pero de igual manera se tienen en cuenta y pesan las opiniones del resto del equipo.	Encargado directo de entenderse con la agencia — después jefe de mercados (si es al que no atiende) — la directora del área tiene mucho que ver — se tienen en cuenta las opiniones de un equipo.	Compras integradas que son el puente entre las agencias — este es importante en negociaciones grandes. Proceso de compras integradas se encarga de todo y recopilar todo, y se encarga de presentarle unos resultados y unas pruebas sin decirte quién es, te entrega 3 opciones.	Alineamiento de expectativas y capacidad de respuesta ante las necesidades de la empresa aliada. Son factores relevantes.	Nivel de exigencia es otro, finalmente las empresas van a entrar a exigir más. Todo va a depender de la agencia cómo lo asuma, y tú sírnalo asumas. Regularmente se extienden requerimientos sobre los pactados.	Desmotivante que las agencias hagan el mínimo esfuerzo, y que no se involucren lo suficiente.	Que preste mal servicio. Diferente a eficiencia, mal servicio es las ganas con la que lo prestes, eficiencia es la capacidad de entregar. Me desmotivante que hagan las cosas al bulto — que se entregue por entregar. "Las cosas siempre se han hecho así, no las movamos"	Una persona interna entiende mejor el negocio y se podrá tener más control en las tareas	Entiende el negocio. No me va a estar preguntando cómo se vende, cómo se hace para. Lo tengo acá, le puedo exigir, hay un tema de orden importante.	El in house no se contamina de buenas prácticas con otros clientes... lo que el director está trabajando.	Se pierde nivel de negociación y de vigencia. Me puede perder de esa expertis... cuánto puedo aportar la agencia que no sea solo ejecutar las piezas.	La oportunidad está en involucrarse con el negocio, entenderlo, y disminuir procesos innecesarios Yo finalmente me involucré en el éxito, con todas las marcas trabajaba muy tu a tu. Ser claros en todos los procesos, y la agencia involucrarse en de las mejores cosas que pueden pasar. Ser innovadores sin dejar la creatividad de lado	El valor agregado es involucrarse con la empresa, porque finalmente puede ganarte un in house... finalmente el in house entiende el negocio y hay sentido de pertenencia por el negocio. No hay nada más horrible que una agencia que te pregunte por los brief de una cosa y otra, se vuelve insostenible. La agencia tiene que ser la aliada, y no que tengas que explicarle todo siempre. Las agencias tienen que entender la importancia de entender el negocio, conocer a las personas que trabajan en el negocio, trabajar desde adentro. Buen servicio, eficientes, creativos. No hablo de agencias creativas solamente, todas pueden innovar, aplica para todas. A las empresas aún les preocupa mucho que aún sean sus cosas bonitas, cosas chimbis, y que también sean eficientes. Soy modesto, y tengamos un buen tema de servicio.	

		Se abren convocatorias públicas, y las mejores propuestas son las que son tenidas en cuenta.	Pilego de licitación – se pasa a un área de compras integradas – abren la licitación y las agencias que están interesadas se postulan, se asigna las mejores propuestas y luego se pasa a una negociación. Esto es estándar.	La calidad de servicio es una variable relevante.	Nunca nada va a estar más arriba del servicio, esto es respaldado por el conocimiento.					La innovación, la creatividad, la capacidad de respuesta y la calidad de lo que se produce son variables que motivan.	Contenido y creatividad. Me gusta que me propongan cosas nuevas y buenas. El que estén proponiendo cosas nuevas, buenas, cosas de hablar. Si es una agencia fresca eso motiva mucho.	A hay me interesa también la calidad y la seriedad con la que me atiendan. Es donde la agencia tienen la posibilidad de ganar. Facilitar la vida a la empresa.	No entender el requerimiento, entregar por fuera de tiempos o realizar malas entregas causan desmotivación con las agencias.	El entendimiento entre el ejecutivo y el encargado de medir en la empresa. Es de los principales inconvenientes cuando no se entienden con el ejecutivo... no se entrega a tiempo, o se entrega mal (no hay entendimiento del requerimiento), mal el entendimiento entre las dos partes. Uno también debe prestarse a recibir ese servicio.			Una persona sola hace lo que ustedes hacen... ellos tienen contacto, las certificaciones y los contactos son relevantes. Hay capacidad de negociar y ajustar, hay valores agregados en los que pueden sobresalir... conocen otros mercados... estar con más de una persona que se está haciendo en otras partes. Se pueden tener otras conversaciones. Nos interesa más tener una conversación con las agencias.	En términos de medios AdBid lo hace bien. Ustedes entienden bien el negocio.	
Laura Restrepo Gómez Londoño	Soy Laura Restrepo, soy publicista de profesión y tengo 5 años como líder de mercadotecnia de una inmobiliaria.	La primera fuente para tener un acercamiento con una agencia es por medio de contactos, de recomendaciones.	Lo primero que hacemos es pedir referencias, hablar con amigos, compañeros, colegas, gente de mismo medio. Recomendamos, segundo, que va por ahí a investigar en internet, redes sociales, "miramos quién te maneja la publicidad a esta marca y a esta" a veces no llegamos a esta fase.	Experiencia en los sectores. Y herramienta que usan como plus.	Miro con qué clientes han trabajado, qué experiencia han tenido... que hayan trabajado con marcas del sector en el que estamos.	Retrasos en cotizaciones.	Que se demoran en mandar cotización			Motiva que se disminuya la carga operacional que puede implicar el entorno digital.	Que se encarguen de la operación	Generan más expectativas de lo que realmente pueden proveer.	Siento que al principio prometen mucha, y en la operación pasan cosas. A veces cambian mucho de equipo, tienen uno y luego otro más.	Existe un dolor por lo que pasa con la marca, y hay posibilidades de profundizar más.	Es una persona que conoce el negocio, están medidos en el negocio, piensan se levantan y respiran en el negocio. Se puede profundizar más.	Hay dificultad en el acceso a otras herramientas que con una agencia podrían tenerse.	El tema de herramientas. Hay agencias que compran para trabajar con varias marcas.	Existen oportunidades ofreciendo procesos orientados y que cumplan con los entregables.	SM Digital han sacado nuevos modelos de agencia, son más organizados. Hay buenas oportunidades y una agencia se puede destacar desde el orden y cumplir, falta administración del negocio.
		Para explorar se usan los entornos digitales (internet y redes sociales).	El factor precio influye porque hay un gptto limitado a ser una PYME, además tenemos un grupo que analiza el haciendo. No necesitamos una agencia gigante. Hay unos que hacen de todos, equipos dedicados. Que sepan las necesidades de uno y que se puedan adaptar.	Presupuestos ajustados a las empresas.	El factor precio influye porque hay un gptto limitado a ser una PYME, además tenemos un grupo que analiza el haciendo. No necesitamos una agencia gigante. Hay unos que hacen de todos, equipos dedicados. Que sepan las necesidades de uno y que se puedan adaptar.	Infiables en temas de precio, porque a veces se ofrecen muchas cosas y no necesitan todo eso. Soy publicista y sé de marketing digital, no soy inspepta en el tema. Nos tenemos personalizado.			Motiva que sean equipos actualizados, además de expertos que puedan apoyar al negocio desde otros enfoques.	Líder y coordinadora de mercados, y el gerente general y a veces el gerente comercial. La última palabra la tomo yo, aunque con consentimiento. La decisión se revisa por el costo beneficio, factor dinero. El resto detalla lo operativo.	Con el tiempo decae el interés de la agencia hacia la empresa. Y generan la sensación de encontrar gente involucrados.	Existe rotación de equipo que genera fricciones. Puesto que se debe estar capacitando constantemente.	Se desconfían de las cuentas. Porque a veces superan las capacidades que tienen operativamente. A veces no se cumple con la calidad que se busca.	Control de información.	Hay algún que le duele el negocio.	Se pierde información al estar ligados directamente a la empresa.	Se puede perder de información valiosa.	Pensar en estrategias de retención para que el personal no rote tanto, y a su vez que esto no afecte a los clientes que reciben el servicio.	Flexibilidad, y la misma administración para que el personal no rote tanto. Si tienen a los empleados contentos al cliente también.
Daniel Jiménez Agencia Digital Pienafarma	Me llamo Daniel Jiménez, tengo experiencia de 10 años en marketing digital, y soy co-fundador de una agencia. Soy programador de software y administrador de base de datos.	Se diagnosticó el status de la marca.	Antes de empezar a trabajar existen unos compromisos, para poder entregar lo que se necesita. Ejemplo píxeles y tags.	Cuando la empresa no es conocida el precio entra a jugar un rol determinante.	Antes llegaban muchas propuestas, que ofrecen de todo tipo de cosas. Pero la realidad es que uno escoge por precio, aunque hay otros momentos es que uno mira por nombres. Cuando no habla punto de referencia uno iba por precio.	Los procesos internos de las empresas pueden retrasar el inicio del servicio.	Convencer el de la plata, luego llamar a la agencia Empellán, burocracia para poder dar arranque. Eso puede retrasar una campaña.		Con la agencia se logra tener más personal indirecto dispuesto a aportar ideas y saberes.	En la agencia hay ideas gratis "los cabeceras piensan más que uno", se termina haciendo un networking deoger ideas y solucionar situaciones.	Falta de immediate, no se encuentran disponibles todo el tiempo.	Las agencias se perdían. Uno contrataba el servicio, y lamaba y como el mercado está sobresaturado hay agencias de papel. Hay falta de immediatez.	Hay un mejor entendimiento del negocio si se está dentro de la compañía.	Siempre va a ser mucho mejor el negocio. Conocer el negocio. Nadie va a conocer mejor el negocio que las personas que trabajan dentro de la compañía.	No se tiene la oportunidad de tener diferentes especialistas.	Tienes que tener especialistas en diferentes temas.	Especialización en la industria.	Hay muchas cosas que uno puede hacer, el conocimiento y experiencia, como persona que se especializa en una industria. Yo estoy con personas de Google.	
		Se diagnostica el status de la marca.	Antes de empezar a trabajar existen unos compromisos, para poder entregar lo que se necesita. Ejemplo píxeles y tags.	Depende del momento del negocio y de tipo de negocio.	Hay muchos tipos de agencia: medios, branding, pauta. Depende de la necesidad vamos a buscar qué nos servía en ese momento.	Confluyen dos tipos de públicos en la forma de decisión, el directamento encargado del área, y el gerente que autoriza el desembolso.	Es un tema complejo. Porque uno tiene que convencer primero al que toma el servicio, y luego al que paga el servicio. Las empresas de juguetes primero venden al niño, y hacen impulso en PV al niño, y luego acciones para uno como papá.	Puede economizar los costos que si tu compras un copy son 3m costo empresa, para un audiovisual serían 7 millones costo empresa.	No hay intención por entender el negocio, y esto genera constantes dudas y desaciertos.	La falta de entendimiento del negocio, y uno les habla del producto y no tienen idea de qué se está ofreciendo. La falta de conocimiento del producto incomoda.	Hay capacidad de respuesta rápida.	Immediatez se da con el equipo adentro.	La resolución de inconvenientes técnicos pueden ser más fáciles.	Solución de inconvenientes.	Entender el estado actual de la empresa, su dolor, y así mismo presentar soluciones.	Hay dolores de las empresas, siempre hay que trabajar con el dolor de la empresa. Yo me especializo en el dolor de seguimiento y resultados. De pronto hay otras que se especializan en otras cosas.			
		Se diagnostica el status de la marca.	Antes de empezar a trabajar existen unos compromisos, para poder entregar lo que se necesita. Ejemplo píxeles y tags.	Depende del momento del negocio y de tipo de negocio.	Entienden el estado actual de negocio y ofrecen algo acorde al momento.	Ayudan a identificar sus dolores, "el man entiende el dolor que yo tengo" y estos son los drivers, los motivadores.	Presupuestos limitados.	Por lo general las empresas incipientes tienen presupuestos bajos.	Se valora la especialización de las agencias cuando se trata de empresas grandes, en donde existe un reto de articulación.	Las empresas están valorando conocimientos específicos. Pero lo importante es que esas agencias se puedan hablar. El líder de marketing tiene el reto de articularlos a todos. Las empresas valoran más a los especialistas (los grandes) las pequeñas hágame todo.	Hay capacidad de respuesta rápida.	Immediatez se da con el equipo adentro.	La resolución de inconvenientes técnicos pueden ser más fáciles.	Solución de inconvenientes.	Anticiparse a las circunstancias de la industria.	El marketing predictivo, para poder anticiparse.			
		Alineamiento de expectativas y presupuestos.	Entender expectativas, y entender presupuesto. Se presentan propuestas de presupuesto amplio y presupuesto bajo. Hay dos formas de pagar: las cosas, dinero o tiempo.	Entienden el estado actual de negocio y ofrecen algo acorde al momento.	Actualmente entendemos el modelo de negocio, cómo ganan plata, para ellos qué es una venta. Nosotros no vamos a trabajar por un like, trabajamos en función del resultado. Inicialmente se hace un diagnóstico. ¿Qué es una venta? ¿Qué es una campaña exitosa? En un B2B es un lead por ejemplo, que permita una negociación.														Medir los resultados, entendiendo la esencia del mercado colombiano.

José Daniel Agudelo Elite Max Nutrición	Soy José Daniel Agudelo, administrador de empresas con un posgrado en mercadeo. Trabajo como coordinador de mercadeo en Elite Max Nutrición desde hace 4 años	Priorizamos las recomendaciones, y las empresas que proporcionen buenos resultados.	Utilizamos varios métodos, y el más importante, es el tema de referidos. Básicamente lo que hacemos es bajo recomendaciones de agencias medianamente reconocidas o que por su duración ha favorecido a ellas.	Identificar las necesidades y alinear expectativas (alcances)	Todas las empresas tienen necesidades puntuales. Debe tenerse en cuenta qué es lo que esperan, qué es lo que necesitan. Y así mismo determinar qué agencia necesita. Hay agencias especializadas en líneas puntuales. Hay que identificar la necesidad y el alcance, y con base a esto saber cuáles pueden suplir mi necesidad. Una entrevista para entender los alcances.	No entienden el target, y en consecuencia no entregan buenos resultados	Se dificulta el entendimiento del target, y esto no permite entregar resultados.	Hay un involucramiento transversal. Se tienen en cuenta todos los stakeholders para dar consecuencia a una agencia u otra	Se involucran mis aliados estratégicos, y finalmente los usuarios.	Trazabilidad sobre lo que se ejecuta	Me parece importante cuando uno logra hacer la trazabilidad.	deconocimiento de cada momento de usuario (embudo)	Antes no se hacían embudos, acorde a los momentos de bloqueada. También acorde a las campañas que se desarrollan	Mayor control sobre lo que se ejecuta, y toma de decisiones más rápidas	Voy a tener desde mi nivel como coordinador la capacidad de supervisar, tomar decisiones pertinentes	Es necesario realizar mejores inversiones para tener un área de especialistas en el tema	Presupuesto es lo más importante en este caso. El contra sería duplicar o triplicar la inversión actualmente, eso se puede confrontar con el beneficio que tenga mayor conexión con la marca.	Identificar drivers de los tomadores de decisión.	Es importante es necesario identificar la forma de pensar del gerente, ejemplo, en ventas.
		Articulación transversal con el negocio, no solo desde la ejecución	Que pueda articularse con la empresa, desde el planear, desde el hacer.	Entender las necesidades reales del negocio	Para la agencia nosotros somos sus clientes, en esa medida pueden entender las necesidades de sus clientes. Debe identificar qué estoy buscando, y de acuerdo a eso puede ayudarme a tomar una mejor decisión. Indagan poco a conocer las necesidades de nosotros, lo que tenemos.														
		Generación de resultados	Conseguir nuevos clientes, y diversificarlos con esos clientes. Penetrar nuevos mercados Aumentar la visibilidad del negocio, nos hacen relevantes, como un fuerte y no un genérico en el mercado.	Distiguir la alfabetización digital de las empresas, y así mismo ajustar las propuestas acorde a ello	No es lo mismo a una empresa que necesite a un tema de consultoría, a una empresa que tenga que iniciar desde cero.														
		Involucramiento con el negocio	Las empresas pequeñas, medianas, buscan un aliado. Vamos a hacer, hagámoslo en conjunto. Qué vamos a hacer, qué decisiones vamos a tomar	Facilitar la toma de decisión por medio de diferentes alternativas y propuestas	Debe haber reunión para abordar ese problema, y ese problema desde muchas aristas. Y desde ahí presentar una propuesta que ataque desde diferentes métodos. Y también tener diferentes propuestas, no es lo mismo una empresa que tenga un área conformada.														
Múltiples percepciones de diferentes profesionales sobre el negocio	Otras perspectivas de otro negocio, a través de profesionales de esa área logra identificar nuevas formas de verse a uno mismo.	Una agencia que ofrezca todo centralizado pero con el mismo nivel de especialización en cada servicio	El ideal es que me ofrezca 360, que sean especializados y que me ofrezcan buenos precios.																
		Normalmente las empresas tenemos información que es muy confidencial, y tratamos en la medida de lo posible que sea confrontada por el equipo in house, el conocimiento es poder... y puede ayudar a tomar decisiones. Conoce mis debilidades y mis fortalezas. De alguna manera uno se siente atado.	Dificultades en la división de roles internos	El empujone con quien está asumiendo las funciones, tocarla hablar con las dos personas, definir los roles del uno y el otro. Y ajustar las funciones dentro del marketing digital.	Las agencias deben tener menos servicios, pero servicios más especializados por tipos de empresas. Pueden reducir costos y gastos administrativos, y especializados con los servicios que van a ofrecer. Mi empresa tiene una necesidad puntual, cuando son especializadas son más eficientes en ese tipo de servicios, y he encontrado en ellas mejores resultados. Esto yo digo que es como un médico general a uno especializado.														

UTILIDAD BRUTA	<i>(Ingresos- COGS o Margen por unidad * Unidades vendidas)</i>												UTILIDAD BRUTA TOTAL	
Diseño web Avanzado	\$5.396.000	\$1.649.000	\$1.539.000	\$4.377.000	\$4.377.000	\$4.377.000	\$4.377.000	\$4.377.000	\$4.377.000	\$4.377.000	\$4.377.000	\$4.377.000	\$4.377.000	\$47.977.000
Diseño web Básico	\$1.908.000	\$1.254.000	\$1.144.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$42.970.000
Diseño web Starter	\$703.000	\$903.000	\$903.000	\$4.938.000	\$4.938.000	\$4.938.000	\$4.938.000	\$4.938.000	\$4.938.000	\$4.938.000	\$4.938.000	\$4.938.000	\$4.938.000	\$46.951.000
Ecommerce básico	\$954.000	\$1.154.000	\$1.154.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$4.296.000	\$41.926.000
Ecommerce Avanzado	\$1.555.000	\$1.755.000	\$1.755.000	\$3.350.000	\$3.350.000	\$3.350.000	\$3.350.000	\$3.350.000	\$3.350.000	\$3.350.000	\$3.350.000	\$3.350.000	\$3.350.000	\$35.215.000
SEO básico (6 meses)	\$540.000	\$1.140.000	\$1.140.000	\$1.710.000	\$1.710.000	\$2.850.000	\$2.850.000	\$2.280.000	\$2.850.000	\$2.280.000	\$2.850.000	\$2.850.000	\$2.850.000	\$25.050.000
SEO Avanzado (6 meses)	\$4.320.000	\$7.520.000	\$7.520.000	\$8.460.000	\$8.460.000	\$9.400.000	\$9.400.000	\$11.280.000	\$11.280.000	\$12.220.000	\$12.220.000	\$12.220.000	\$12.220.000	\$114.300.000
SEM Básico	\$850.000	\$910.000	\$910.000	\$1.562.500	\$1.250.000	\$1.800.000	\$1.800.000	\$1.440.000	\$2.275.000	\$2.275.000	\$1.820.000	\$2.275.000	\$2.275.000	\$19.167.500
SEM intermedio	\$5.152.000	\$6.752.000	\$5.872.000	\$6.616.500	\$7.218.000	\$7.788.000	\$7.788.000	\$8.437.000	\$9.672.000	\$9.672.000	\$10.416.000	\$10.416.000	\$10.416.000	\$95.799.500
Publicidad en Redes básico (FB e IG)	\$1.012.000	\$1.072.000	\$912.000	\$1.000.500	\$1.000.500	\$1.524.000	\$1.524.000	\$1.143.000	\$1.904.000	\$1.904.000	\$1.428.000	\$1.904.000	\$1.904.000	\$16.328.000
Publicidad en Redes avanzado (FB e IG)	\$6.345.000	\$6.975.000	\$6.975.000	\$6.325.000	\$6.325.000	\$6.800.000	\$6.800.000	\$7.480.000	\$8.525.000	\$8.525.000	\$9.300.000	\$9.300.000	\$9.300.000	\$89.675.000
Administración de redes básico	\$1.620.000	\$1.620.000	\$1.620.000	\$2.430.000	\$2.430.000	\$2.625.000	\$2.625.000	\$4.860.000	\$4.860.000	\$4.860.000	\$4.860.000	\$4.860.000	\$4.860.000	\$39.270.000
Administración de redes avanzado	\$11.385.000	\$11.385.000	\$11.385.000	\$12.650.000	\$12.650.000	\$10.780.000	\$10.780.000	\$15.180.000	\$15.180.000	\$15.180.000	\$15.180.000	\$15.180.000	\$16.445.000	\$158.180.000
Total Utilidad Bruta	\$19.350.000	\$19.980.000	\$19.980.000	\$21.405.000	\$21.405.000	\$20.205.000	\$20.205.000	\$27.520.000	\$28.565.000	\$28.565.000	\$29.340.000	\$30.605.000	\$30.605.000	\$772.809.000

Tasa crecimiento ventas													Promedio de tasa de crecimiento
Diseño web Avanzado	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
Diseño web Básico	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	2%
Diseño web Starter	17%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Ecommerce básico	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Ecommerce Avanzado	50%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	4%
SEO básico (6 meses)	-20%	25%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	-20%	0%	0%	-1%
SEO Avanzado (6 meses)	0%	8%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	0%	7%	0%	0%	2%
SEM Básico	0%	0%	-20%	25%	0%	-20%	25%	0%	-20%	25%	0%	0%	1%
SEM intermedio	0%	0%	7%	0%	0%	7%	0%	0%	6%	0%	0%	0%	2%
Publicidad en Redes básico (FB e IG)	0%	0%	-25%	33%	0%	0%	-25%	0%	33%	0%	-25%	33%	2%
Publicidad en Redes avanzado (FB e IG)	0%	0%	8%	0%	0%	0%	8%	0%	0%	0%	7%	0%	2%
Administración de redes básico	0%	0%	33%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%
Administración de redes avanzado	0%	0%	15%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	1%
Ingresos													Total de ingresos
Diseño web Avanzado	\$13.992.000	\$13.992.000	\$13.992.000	\$13.992.000	\$13.992.000	\$13.992.000	\$13.992.000	\$13.992.000	\$13.992.000	\$13.992.000	\$13.992.000	\$13.992.000	\$167.904.000
Diseño web Básico	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$152.640.000
Diseño web Starter	\$12.614.000	\$12.614.000	\$12.614.000	\$12.614.000	\$12.614.000	\$12.614.000	\$12.614.000	\$12.614.000	\$12.614.000	\$12.614.000	\$12.614.000	\$12.614.000	\$151.368.000
Ecommerce básico	\$9.752.000	\$9.752.000	\$9.752.000	\$9.752.000	\$9.752.000	\$9.752.000	\$9.752.000	\$9.752.000	\$9.752.000	\$9.752.000	\$9.752.000	\$9.752.000	\$117.024.000
Ecommerce Avanzado	\$11.448.000	\$11.448.000	\$11.448.000	\$11.448.000	\$11.448.000	\$11.448.000	\$11.448.000	\$11.448.000	\$11.448.000	\$11.448.000	\$11.448.000	\$11.448.000	\$137.376.000
SEO básico (6 meses)	\$3.392.000	\$4.240.000	\$4.240.000	\$4.240.000	\$4.240.000	\$4.240.000	\$4.240.000	\$4.240.000	\$4.240.000	\$3.392.000	\$3.392.000	\$3.392.000	\$47.488.000
SEO Avanzado (6 meses)	\$19.292.000	\$20.776.000	\$20.776.000	\$20.776.000	\$20.776.000	\$22.260.000	\$22.260.000	\$22.260.000	\$22.260.000	\$23.744.000	\$23.744.000	\$23.744.000	\$262.668.000
SEM Básico	\$4.240.000	\$4.240.000	\$3.392.000	\$4.240.000	\$4.240.000	\$3.392.000	\$4.240.000	\$4.240.000	\$3.392.000	\$4.240.000	\$4.240.000	\$4.240.000	\$48.336.000
SEM intermedio	\$20.034.000	\$20.034.000	\$21.465.000	\$21.465.000	\$21.465.000	\$22.896.000	\$22.896.000	\$22.896.000	\$24.327.000	\$24.327.000	\$24.327.000	\$24.327.000	\$270.459.000
Publicidad en Redes básico (FB e IG)	\$4.028.000	\$4.028.000	\$3.021.000	\$4.028.000	\$4.028.000	\$4.028.000	\$3.021.000	\$3.021.000	\$4.028.000	\$4.028.000	\$3.021.000	\$4.028.000	\$44.308.000
Publicidad en Redes avanzado (FB e IG)	\$17.172.000	\$17.172.000	\$18.603.000	\$18.603.000	\$18.603.000	\$18.603.000	\$20.034.000	\$20.034.000	\$20.034.000	\$20.034.000	\$21.465.000	\$21.465.000	\$231.822.000
Administración de redes básico	\$9.540.000	\$9.540.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$12.720.000	\$146.280.000
Administración de redes avanzado	\$31.694.000	\$31.694.000	\$36.570.000	\$36.570.000	\$36.570.000	\$36.570.000	\$36.570.000	\$36.570.000	\$36.570.000	\$36.570.000	\$36.570.000	\$36.570.000	\$429.088.000
Total Revenue	\$58.406.000	\$58.406.000	\$67.893.000	\$67.893.000	\$67.893.000	\$67.893.000	\$69.324.000	\$69.324.000	\$69.324.000	\$69.324.000	\$70.755.000	\$70.755.000	\$2.206.761.000

Unidad COGS														Promedio COGS
Diseño web Avanzado	\$1.951.460	\$1.951.460	\$1.951.460	\$1.951.460	\$1.951.460	\$1.951.460	\$1.951.460	\$1.951.460	\$1.951.460	\$1.951.460	\$1.951.460	\$1.951.460	\$1.951.460	\$1.951.460
Diseño web Básico	\$1.405.560	\$1.405.560	\$1.405.560	\$1.405.560	\$1.405.560	\$1.405.560	\$1.405.560	\$1.405.560	\$1.405.560	\$1.405.560	\$1.405.560	\$1.405.560	\$1.405.560	\$1.405.560
Diseño web Starter	\$929.620	\$929.620	\$929.620	\$929.620	\$929.620	\$929.620	\$929.620	\$929.620	\$929.620	\$929.620	\$929.620	\$929.620	\$929.620	\$929.620
Ecommerce básico	\$1.299.560	\$1.299.560	\$1.299.560	\$1.299.560	\$1.299.560	\$1.299.560	\$1.299.560	\$1.299.560	\$1.299.560	\$1.299.560	\$1.299.560	\$1.299.560	\$1.299.560	\$1.299.560
Ecommerce Avanzado	\$2.040.500	\$2.040.500	\$2.040.500	\$2.040.500	\$2.040.500	\$2.040.500	\$2.040.500	\$2.040.500	\$2.040.500	\$2.040.500	\$2.040.500	\$2.040.500	\$2.040.500	\$2.040.500
SEO básico (6 meses)	\$243.800	\$243.800	\$243.800	\$243.800	\$243.800	\$243.800	\$243.800	\$243.800	\$243.800	\$243.800	\$243.800	\$243.800	\$243.800	\$243.800
SEO Avanzado (6 meses)	\$487.600	\$487.600	\$487.600	\$487.600	\$487.600	\$487.600	\$487.600	\$487.600	\$487.600	\$487.600	\$487.600	\$487.600	\$487.600	\$487.600
SEM Básico	\$365.700	\$365.700	\$365.700	\$365.700	\$365.700	\$365.700	\$365.700	\$365.700	\$365.700	\$365.700	\$365.700	\$365.700	\$365.700	\$365.700
SEM intermedio	\$642.360	\$642.360	\$642.360	\$642.360	\$642.360	\$642.360	\$642.360	\$642.360	\$642.360	\$642.360	\$642.360	\$642.360	\$642.360	\$642.360
Publicidad en Redes básico (FB e IG)	\$502.440	\$502.440	\$502.440	\$502.440	\$502.440	\$502.440	\$502.440	\$502.440	\$502.440	\$502.440	\$502.440	\$502.440	\$502.440	\$502.440
Publicidad en Redes avanzado (FB e IG)	\$609.500	\$609.500	\$609.500	\$609.500	\$609.500	\$609.500	\$609.500	\$609.500	\$609.500	\$609.500	\$609.500	\$609.500	\$609.500	\$609.500
Administración de redes básico	\$731.400	\$731.400	\$921.400	\$921.400	\$921.400	\$921.400	\$921.400	\$921.400	\$921.400	\$921.400	\$921.400	\$921.400	\$921.400	\$889.733
Administración de redes avanzado	\$1.097.100	\$1.097.100	\$1.287.100	\$1.287.100	\$1.287.100	\$1.287.100	\$1.287.100	\$1.287.100	\$1.287.100	\$1.287.100	\$1.287.100	\$1.287.100	\$1.287.100	\$1.255.433
Margen por unidad														Margen medio
Diseño web Avanzado	\$1.546.540,00	\$1.546.540,00	\$1.546.540,00	\$1.546.540,00	\$1.546.540,00	\$1.546.540,00	\$1.546.540,00	\$1.546.540,00	\$1.546.540,00	\$1.546.540,00	\$1.546.540,00	\$1.546.540,00	\$1.546.540,00	\$1.546.540,00
Diseño web Básico	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00
Diseño web Starter	\$872.380,00	\$872.380,00	\$872.380,00	\$872.380,00	\$872.380,00	\$872.380,00	\$872.380,00	\$872.380,00	\$872.380,00	\$872.380,00	\$872.380,00	\$872.380,00	\$872.380,00	\$872.380,00
Ecommerce básico	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00	\$1.138.440,00
Ecommerce Avanzado	\$1.775.500,00	\$1.775.500,00	\$1.775.500,00	\$1.775.500,00	\$1.775.500,00	\$1.775.500,00	\$1.775.500,00	\$1.775.500,00	\$1.775.500,00	\$1.775.500,00	\$1.775.500,00	\$1.775.500,00	\$1.775.500,00	\$1.775.500,00
SEO básico (6 meses)	\$604.200,00	\$604.200,00	\$604.200,00	\$604.200,00	\$604.200,00	\$604.200,00	\$604.200,00	\$604.200,00	\$604.200,00	\$604.200,00	\$604.200,00	\$604.200,00	\$604.200,00	\$604.200,00
SEO Avanzado (6 meses)	\$996.400,00	\$996.400,00	\$996.400,00	\$996.400,00	\$996.400,00	\$996.400,00	\$996.400,00	\$996.400,00	\$996.400,00	\$996.400,00	\$996.400,00	\$996.400,00	\$996.400,00	\$996.400,00
SEM Básico	\$482.300,00	\$482.300,00	\$482.300,00	\$482.300,00	\$482.300,00	\$482.300,00	\$482.300,00	\$482.300,00	\$482.300,00	\$482.300,00	\$482.300,00	\$482.300,00	\$482.300,00	\$482.300,00
SEM intermedio	\$788.640,00	\$788.640,00	\$788.640,00	\$788.640,00	\$788.640,00	\$788.640,00	\$788.640,00	\$788.640,00	\$788.640,00	\$788.640,00	\$788.640,00	\$788.640,00	\$788.640,00	\$788.640,00
Publicidad en Redes básico (FB e IG)	\$504.560,00	\$504.560,00	\$504.560,00	\$504.560,00	\$504.560,00	\$504.560,00	\$504.560,00	\$504.560,00	\$504.560,00	\$504.560,00	\$504.560,00	\$504.560,00	\$504.560,00	\$504.560,00
Publicidad en Redes avanzado (FB e IG)	\$821.500,00	\$821.500,00	\$821.500,00	\$821.500,00	\$821.500,00	\$821.500,00	\$821.500,00	\$821.500,00	\$821.500,00	\$821.500,00	\$821.500,00	\$821.500,00	\$821.500,00	\$821.500,00
Administración de redes básico	\$858.600,00	\$858.600,00	\$668.600,00	\$668.600,00	\$668.600,00	\$668.600,00	\$668.600,00	\$668.600,00	\$668.600,00	\$668.600,00	\$668.600,00	\$668.600,00	\$668.600,00	\$700.266,67
Administración de redes avanzado	\$1.340.900,00	\$1.340.900,00	\$1.150.900,00	\$1.150.900,00	\$1.150.900,00	\$1.150.900,00	\$1.150.900,00	\$1.150.900,00	\$1.150.900,00	\$1.150.900,00	\$1.150.900,00	\$1.150.900,00	\$1.150.900,00	\$1.182.566,67
UTILIDAD BRUTA														UTILIDAD BRUTA TOTAL
Diseño web Avanzado	\$6.186.160	\$6.186.160	\$6.186.160	\$6.186.160	\$6.186.160	\$6.186.160	\$6.186.160	\$6.186.160	\$6.186.160	\$6.186.160	\$6.186.160	\$6.186.160	\$6.186.160	\$74.233.920
Diseño web Básico	\$5.692.200	\$5.692.200	\$5.692.200	\$5.692.200	\$5.692.200	\$5.692.200	\$5.692.200	\$5.692.200	\$5.692.200	\$5.692.200	\$5.692.200	\$5.692.200	\$5.692.200	\$68.306.400
Diseño web Starter	\$6.106.660	\$6.106.660	\$6.106.660	\$6.106.660	\$6.106.660	\$6.106.660	\$6.106.660	\$6.106.660	\$6.106.660	\$6.106.660	\$6.106.660	\$6.106.660	\$6.106.660	\$73.279.920
Ecommerce básico	\$4.553.760	\$4.553.760	\$4.553.760	\$4.553.760	\$4.553.760	\$4.553.760	\$4.553.760	\$4.553.760	\$4.553.760	\$4.553.760	\$4.553.760	\$4.553.760	\$4.553.760	\$54.645.120
Ecommerce Avanzado	\$5.326.500	\$5.326.500	\$5.326.500	\$5.326.500	\$5.326.500	\$5.326.500	\$5.326.500	\$5.326.500	\$5.326.500	\$5.326.500	\$5.326.500	\$5.326.500	\$5.326.500	\$63.918.000
SEO básico (6 meses)	\$2.416.800	\$3.021.000	\$3.021.000	\$3.021.000	\$3.021.000	\$3.021.000	\$3.021.000	\$3.021.000	\$3.021.000	\$3.021.000	\$2.416.800	\$2.416.800	\$2.416.800	\$33.835.200
SEO Avanzado (6 meses)	\$12.953.200	\$13.949.600	\$13.949.600	\$13.949.600	\$13.949.600	\$14.946.000	\$14.946.000	\$14.946.000	\$14.946.000	\$14.946.000	\$15.942.400	\$15.942.400	\$15.942.400	\$176.362.800
SEM Básico	\$2.411.500	\$2.411.500	\$1.929.200	\$2.411.500	\$2.411.500	\$1.929.200	\$2.411.500	\$2.411.500	\$1.929.200	\$2.411.500	\$2.411.500	\$2.411.500	\$2.411.500	\$27.491.100
SEM intermedio	\$11.040.960	\$11.040.960	\$11.829.600	\$11.829.600	\$11.829.600	\$12.618.240	\$12.618.240	\$12.618.240	\$13.406.880	\$13.406.880	\$13.406.880	\$13.406.880	\$13.406.880	\$149.052.960
Publicidad en Redes básico (FB e IG)	\$2.018.240	\$2.018.240	\$1.513.680	\$2.018.240	\$2.018.240	\$2.018.240	\$1.513.680	\$1.513.680	\$2.018.240	\$2.018.240	\$1.513.680	\$2.018.240	\$2.018.240	\$22.200.640
Publicidad en Redes avanzado (FB e IG)	\$9.858.000	\$9.858.000	\$10.679.500	\$10.679.500	\$10.679.500	\$10.679.500	\$11.501.000	\$11.501.000	\$11.501.000	\$11.501.000	\$12.322.500	\$12.322.500	\$12.322.500	\$133.083.000
Administración de redes básico	\$5.151.600	\$5.151.600	\$5.348.800	\$5.348.800	\$5.348.800	\$5.348.800	\$5.348.800	\$5.348.800	\$5.348.800	\$5.348.800	\$5.348.800	\$5.348.800	\$5.348.800	\$63.791.200
Administración de redes avanzado	\$17.431.700	\$17.431.700	\$17.263.500	\$17.263.500	\$17.263.500	\$17.263.500	\$17.263.500	\$17.263.500	\$17.263.500	\$17.263.500	\$17.263.500	\$17.263.500	\$17.263.500	\$207.498.400
Total Utilidad Bruta	\$32.441.300	\$32.441.300	\$33.291.800	\$33.291.800	\$33.291.800	\$33.291.800	\$34.113.300	\$34.113.300	\$34.113.300	\$34.113.300	\$34.934.800	\$34.934.800	\$34.934.800	\$1.147.698.660

